

sinergie

rivista di studi e ricerche

N. 90 - Gennaio-Aprile 2013

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

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

Parte prima

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
Per riaprire la bottega dei sogni

Keynote speeches

Gaetano M. Golinelli
Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine

Amedeo Maizza
Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca

Best papers

Sergio Barile - Marialuisa Saviano - Francesco Polese - Primiano Di Nauta
Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale

Francesco Ciampi - Niccolò Gordini
Relazione impresa-territorio e modelli predittivi del default d'impresa.
Primi risultati di una analisi statistica sulle piccole imprese italiane

Silvio Franco - Emanuele Blasi
Sistema economico, impatto ambientale e benessere sociale: una lettura territoriale

Selected papers

Roberta Capitello - Paola Castellani - Chiara Rossato
Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole

Paola Scorrano - Monica Fait - Pierfelice Rosato - Lea Iaia
Image analysis e wine tourism destination: la prospettiva dell'enoturista

L'ospite

Evert Gummesson
Are current research approaches in marketing leading us astray?

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



CUEIM

Sinergie

rivista di studi e ricerche fondata da Giovanni Panati

Anno XXXI - N. 90 - GENNAIO-APRILE 2013

ISSN 0393-5108

Rivista
accreditata
AIDEA



CUEIM

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

CUEIM



COMUNICAZIONE

Direzione scientifica

Gaetano M. Golinelli
Claudio Baccarani

Comitato scientifico

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

Redazione centrale di Verona

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

Redazione di Roma (Area Ambiente)

Stefano Banini (responsabile)

Redazione di Salerno (Rapporti di Ricerca)

Alfonso Siano (responsabile), Agostino Vollero

Direttore Responsabile

Gaetano M. Golinelli

Segretaria di Redazione

Ada Rossi
e-mail: redazione@sinergieweb.it

Amministrazione, abbonamenti, pubblicità

SINERGIE

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

Fax 045/597550

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



Quadrimestrale associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

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

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

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

sinergie

NUMERO 90

GENNAIO-APRILE 2013

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

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

Parte prima

Due passi tra le nuvole pag. V

sommario

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli “ VII
Per riaprire la bottega dei sogni

Keynote speeches

Gaetano M. Golinelli
Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine “ 3

Amedeo Maizza
Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca “ 11

Best papers

Sergio Barile - Marialuisa Saviano - Francesco Polese - Primiano Di Nauta
Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto
e sostenibilità ambientale “ 25

Francesco Ciampi - Niccolò Gordini
Relazione impresa-territorio e modelli predittivi del default d'impresa.
Primi risultati di una analisi statistica sulle piccole imprese italiane “ 51

Silvio Franco - Emanuele Blasi
Sistema economico, impatto ambientale e benessere sociale:
una lettura territoriale pag. 77

Selected papers

Roberta Capitello - Paola Castellani - Chiara Rossato
Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali
nelle imprese vitivinicole “ 99

Paola Scorrano - Monica Fait - Pierfelice Rosato - Lea Iaia
Image analysis e wine tourism destination: la prospettiva dell'enturista “ 119

L'ospite

Evert Gummesson
Are current research approaches in marketing leading us astray? “ 143

Saggi

Maria Teresa Cuomo - Debora Tortora - Gerardino Metallo
Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation
per la creazione di valore “ 167

Recensioni

Adriano Olivetti, *Ai lavoratori. Discorsi agli operai di Pozzuoli e Ivrea*,
presentati da Luciano Gallino, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea 2012
a cura di *Umberto Casari* “ 193

Enrico Mattei, *Scritti e discorsi 1945-1962*, Rizzoli, Milano 2012
a cura di *Umberto Casari* “ 195

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it “ 201

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi “ 203

Il referaggio dei contributi “ 204

Publishing ethics “ 205

Le modalità di submission e le norme redazionali “ 206

Due passi tra le nuvole

1. *“Bambini, imparate a fare le cose difficili: dare la mano al cieco, cantare per il sordo, liberare gli schiavi che si credono liberi”*
(Gianni Rodari)
2. *“Il sereno è la più diffusa delle nubi”*
(Eugenio Montale)
3. *“Chi confessa la propria ignoranza la mostra una volta, chi non la confessa, infinite”*
(Proverbio cinese)
4. *“Non sempre io sono del mio parere”*
(Paul Valéry)
5. *“È buon pensiero che quando aspiri a grandi cose, bisogna curare le piccole”*
(Dionisio)

Per collaborare alla rubrica scrivere a duepassitralenuvole@sinergieweb.it

Per riaprire la bottega dei sogni*

Non passa giorno senza che giunga l'eco di esortazioni volte ad "accendere i sogni", "mettere le scarpe ai sogni", "risvegliare i sogni".

Esortazioni dirette per lo più ai giovani che sembrano non disporre più della forza di sognare e alle imprese che senza sogni non possono disporre dell'innovazione necessaria per affrontare la crisi che attanaglia le economie di antica industrializzazione ormai dal 2008.

D'altra parte, come potrebbe nascere e svilupparsi un'impresa in assenza di sogni che sappiano tracciare i contorni della sua ragion d'essere e del ruolo desiderato all'interno della comunità nella quale si inserisce? E chi più dei giovani dovrebbe disporre della capacità di pensare "*out of the box*" alla ricerca del nuovo?

Così, nel bel mezzo di una crisi che ci accompagna da anni, la parola sogno è tra quelle più citate, quasi possa racchiudere in sé la formula magica per il superamento delle difficoltà attuali.

E non si è lontani dal reale quando si pensa questo. Cosa sta infatti alla base di ogni progresso umano se non un sogno come quello di Cristoforo Colombo, quello di Martin Luther King, di Nelson Mandela, di Adriano Olivetti o di Steve Jobs?

Ecco allora che l'atteggiamento mentale di fronte ai significati di questo sostantivo muta radicalmente anche nel mondo dell'impresa.

Solo pochi anni fa parlare di sogno all'interno delle discipline manageriali sollevava ilarità e silenzi canzonatori. Atteggiamenti che lasciavano spazio ad un finale consolatorio, nel quale si lodavano le belle suggestioni che chi osava parlare di sogni portava sul piatto di una economia che veloce - sempre più in fretta, senza lasciare tempo al pensiero - era lanciata inconsapevolmente verso la sua più grande crisi, "come chi non sa dove va ma ci va di corsa" (Tonino Guerra).

Invero, quando non si ha tempo di pensare a dove si va perché si è troppo impegnati a camminare, o a correre, è probabile prima o poi inciampare in qualche ostacolo, come ci ricorda Antonin-Dalmace Sertillanges.

Ed eccoci così ad invocare i sogni, ad esortare i giovani a sognare, quasi che il sogno possa nascere da una magica pillola prescritta da un medico specialista di futuro, pillola che ci traghetta in una fantastica epoca dove tutto è possibile e l'innovazione corre libera nelle praterie dell'economia.

Sembra di stare in una favola, ma le favole sono per bambini. Il problema non si pone per i bambini che per parte loro continuano comunque a sognare, il problema si pone per gli adulti che hanno smesso di stupirsi del mondo che hanno intorno e vivono in una paradossale apatia di futuro.

* A Franco Cabras, un caro amico.

E per il mondo degli adulti le favole sono belle e importanti quando si pongono come metafore della vita, non quando diventano una specie di *totem*, di feticcio, cui affidare il compito di risolvere problemi.

Tutto questo per dire, e ribadire, che i sogni sono una cosa seria e che la morte dei sogni equivale alla morte del progresso, con tutto ciò che la fantascienza potrebbe proiettare nell'ipotesi di una siffatta realtà. Sì, la fantascienza, perché per nostra fortuna non siamo ancora nell'epoca della morte del progresso e solo la fantascienza la potrebbe ora descrivere. Invero, ci sono tutte le condizioni per evitarla se torniamo ad occuparci seriamente di sogni, il che significa ridare spazio ad una fantasia e ad una immaginazione capaci di rigenerare una innovazione diretta a ri-costruire il futuro.

Proviamo a percorrere questa strada dal nostro punto di vista di ricercatori e docenti di management, osservatorio, il nostro, di grande rilevanza perché intercetta il mondo dei giovani e il loro porsi di fronte al mondo che verrà.

Bene, cominciamo con il riflettere sulle facce attonite, ammutolite, spaesate, annoiate, insofferenti, perplesse cui ci si trova spesso di fronte se si chiede a studenti universitari quale sia il loro progetto di vita. È ovvio. Si tratta di un passaggio molto impegnativo. Forse l'epoca della riflessione su un progetto di vita è successiva alla loro età. Chissà? Meglio però lasciare questa questione temporale con il punto interrogativo.

Lasciamo il progetto di vita e parliamo semplicemente di sogni per il loro futuro. Come muta l'atteggiamento dell'aula a questo punto? Incredulità, stupore, si parla di questo in una facoltà di economia? Avversione, perché stiamo perdendo tempo su questioni filosofiche? Vuoto, smarrimento. Come posso sognare se la crisi mi cancella il futuro?

Insomma, per tante ragioni a sfondo prevalentemente sociologico, quindi fuori dalla nostra capacità di approfondimento, abbiamo disabituato i giovani a sognare, forse abbiamo fatto credere loro che tutto quello che si poteva sognare l'avevamo sognato e realizzato noi. E se così fosse non solo avremmo rubato loro i sogni, avremmo rubato loro anche il futuro, in quanto il futuro vive di sogni perché sono questi che alimentano il desiderio di progresso.

Ma di che sogni stiamo parlando? Ovviamente dei sogni ad occhi aperti, quelli che conducono le persone a desiderare, intravedere e progettare un loro ruolo nella società al di là di quello che la realtà e la quotidianità suggeriscono (Francesco Alberoni).

Quei sogni che un tempo si raccoglievano in diari e quaderni gelosamente custoditi in preziosi e personali cassetti, o semplicemente nei pensieri, e che stavano a fondamento delle azioni di ognuno nel desiderio di poter contribuire anche se in parte infinitesimale alla costruzione del futuro di tutti, o se non altro, almeno del proprio.

Oggi quei cassetti sempre più di rado racchiudono sogni. I sogni impauriti da un ipotetico buio avvenire se ne stanno altrove, invisibili però agli sguardi tristi, malinconici, rassegnati, a volte impauriti, ma sempre vuoti di entusiasmo che muovono intorno a loro senza vederli.

Ma i sogni sono lì, in attesa di qualcuno che dia loro la forza di riprendere forma per camminare e distendere le ali al vento per lanciarsi in volo. I sogni non possono essere soffocati, possono solamente essere tacitati da effimeri atteggiamenti di chi “dai sogni si sente disturbato” (Stanislaw Jerzy Lec).

Cosa si potrebbe proporre per ridare loro forza? Proviamo a rispondere a questa domanda con alcune sintetiche opzioni che poi proveremo a dettagliare nei passaggi successivi. Così potremmo: cercare di capire perché oggi le persone, e i giovani in particolare, sognano poco o non sognano affatto; provare a nobilitare il sogno; analizzare ciò che sta alla base della costruzione del sogno; individuare i tratti del sognatore; valutare le azioni che possono rigenerare la forza di sognare.

Possiamo raccogliere tutto questo in una serie di ulteriori domande che dovrebbero semplificare le riflessioni da sviluppare in merito. Dunque, per ridare forza ai sogni potremmo provare a rispondere a queste domande:

- 1) Perché le persone sognano poco o non sognano affatto?
- 2) Cosa significa nobilitare il sogno?
- 3) Qual è la materia prima dei sogni?
- 4) È possibile disegnare il profilo del sognatore?
- 5) Cos'è che impaurisce i sogni impedendo loro di alzarsi in volo?

1) Perché le persone sognano poco o non sognano affatto?

La domanda non si propone per chi per mestiere sogna come, ad esempio, l'artista o il creativo. La domanda è diretta a chi nel sogno potrebbe trovare un senso per il proprio ruolo nella società indipendentemente da quanto grande esso sia. Per intenderci, un giovane che sta entrando nel mercato del lavoro, un operaio o un impiegato che si trova già nel mondo del lavoro, una persona che si trova nell'età del tempo libero, ma è ancora in forze grazie all'allungamento della durata media di vita. Insomma, il quesito è diretto a capire perché chi vive nella quotidiana normalità sia portato poco a sognare.

È importante sottolineare questo aspetto perché la forza del sogno non dipende solo dalla presenza di pochi grandi sogni, ma dalla diffusione di tanti piccoli sogni che possono costellare il cambiamento quotidiano. In realtà, i sogni dei bambini nascono grandi, i sogni degli adulti non sempre seguono questa via e spesso diventano grandi dopo essere stati piccoli e coltivati con tenacia e caparbia.

Detto questo, proviamo a individuare almeno alcune delle ragioni che portano una moltitudine di persone a rinunciare al sogno.

Si rinuncia a sognare perché:

- il sogno è un lusso che non ci si può permettere a fronte di una situazione economica che porta a concentrare tutte le energie sul come governare il *ménage* quotidiano;
- un tempo si aveva la consapevolezza che ci fosse il futuro quando oggi si è portati a pensare che non ci sia più per la tendenza alla visione breve, al tutto e subito e alla dilatazione del presente (Marc Augé);

- nella società ciò che viene riconosciuta e premiata è l'azione a scapito del pensiero, l'efficienza a scapito dell'efficacia e dell'innovazione, la velocità a scapito dell'osservazione e della riflessione;
- essere sognatori è visto come un difetto, viene visto come una fuga dalla realtà e non si ha il coraggio di sopportare questa, più o meno, velata critica;
- ci si rifugia nei mondi paralleli creati dalle moderne tecnologie della comunicazione abdicando alla costruzione del pensiero.

Ovviamente, altri motivi ci saranno, ma questi sono quelli incontrati più diffusamente nel nostro cammino di studiosi e docenti di management.

Va da sé che non tutte le ragioni citate si sommano nella stessa persona. Anche se in taluni casi questo può accadere, in altri può ricorrere anche uno solo dei motivi citati. Basta la presenza di uno solo di questo, infatti, per portare la persona a disperdere la capacità di sognare.

2) *Cosa significa nobilitare il sogno?*

La risposta a questa domanda chiama direttamente in causa una delle ragioni elencate nella lista dei perché le persone sognano poco o non sognano per nulla: il fatto che nella società l'essere sognatori sia visto come un difetto.

Quante volte ci siamo sentiti dire, o abbiamo sentito dire a qualcun altro, "non stare lì a sognare, torna con i piedi a terra"?

Nascosta dietro questa esortazione sta il convincimento che il sognatore, il visionario, sia una persona che perde tempo, tempo che non può essere buttato in questo modo perché andrebbe a scapito dell'efficienza.

Curioso è il fatto che negli studi di strategia d'impresa ben si precisa sempre - per dirla all'inglese -, che "*the vision and mission of a company should be a driving force, setting the strategic direction of the business*".

E allora? Perché ai sognatori, ai visionari, a chi vede ciò che ancora è nascosto, a chi va al di là dei vincoli del reale della propria quotidianità per elevarla con uno sguardo al futuro, a chi pensa fuori dagli schemi non deve essere dato credito?

Perché "chi sgrana gli occhi nello sforzo di sognare, chi cerca di guardare oltre al contingente è presto giudicato: è appunto un visionario. La sua è una visione distorta della realtà, le sue idee sono prive di riscontro, i suoi progetti sono campati in aria"? (Francesco Varanini).

Perché "i sogni di qualcuno non faranno dormire gli altri", ci risponderebbe il già richiamato Stanislaw Jerzy Lec.

D'altra parte cosa sta a fondamento dell'essere imprenditore se non il sogno? La parola imprenditore sappiamo deriva dal verbo imprendere che a sua volta significa fare cose nuove, ma come si possono fare cose nuove se non si forza la realtà per vedere oltre a ciò che è noto e ormai acquisito?

Nel management di questo si parla poco, lo si accenna a mala pena, perché il management deve muovere per oggettività, per misurazione, per razionalità. L'immaginazione, che, come ricorda Albert Einstein, è più importante della conoscenza perché abbraccia il mondo, spesso non viene nemmeno menzionata

anche se la non razionalità di simoniana memoria ben apriva la strada in questa direzione.

Forse lasciare negli studi di management uno spazio maggiore per la storia dell'imprenditorialità portando la copiosa documentazione che esiste sui sogni di imprenditori quali Adriano Olivetti, Henry Steinway ed Henry Heinz potrebbe contribuire a nobilitare questa parola e rendere evidente che ogni progresso e la costruzione del futuro passano proprio di lì. Come pure, in generale, recuperare il valore di una parte della letteratura spesso considerata di serie b, come si usa dire, quale la letteratura del fantastico che ha saputo anticipare numerose delle acquisizioni di oggi. O ancora osservare il frutto dell'arte che sempre sa cogliere in anticipo ciò che nella società si sta formando o che esplicita mirabilmente le connessioni tra sogno e realtà, come avviene con la mirabile *Promenade* di Marc Chagall, dove il pittore con i piedi ben saldi a terra è proiettato verso l'alto dalla moglie che si libra in volo in una strabiliante metafora dell'equilibrio razionalità-sogno.

3) *Qual è la materia prima dei sogni?*

I sogni rivelano tutta la loro importanza se si considera che lì si può vedere come un territorio senza confini nel quale germogliano le idee, siano esse grandi o piccole, rivoluzionarie o semplicemente volte al miglioramento di ciò che già si fa e si conosce.

Se le idee stanno al sogno, il sogno a cosa sta? In altre parole, se la materia prima delle idee è rappresentata dal sogno, quale sarà la materia prima del sogno?

In proposito si può dire che il sogno sia la risultante di una complessa alchimia nella quale entrano diverse componenti.

Prima fra tutte la *fantasia*, ossia la capacità di vedere ciò che è invisibile alla realtà, la capacità di intravedere ed esplorare l'impossibile sino ad immaginarlo per poi trasformarlo in un'idea da valutare nella sua fattibilità concreta.

Ne fa certo parte il *coraggio* che consente di uscire dagli schemi conosciuti anche in opposizione al senso comune.

Anche l'*umiltà* è parte di questa alchimia perché il nuovo può forgiarsi solo a partire dalla consapevolezza dei limiti dai quali si muove e della possibilità di miglioramento continuo nella proiezione verso i traguardi desiderati.

La *curiosità* non può mancare perché è ad essa che si deve la ricerca delle forme per procedere sempre oltre ciò che già è acquisito.

Il sogno non può, infine, nascere in assenza di *entusiasmo*, ossia di quello slancio e di quella passione che forniscono l'energia capace di credere in un progetto futuro al di là delle circostanze avverse e degli ostacoli che apparentemente potrebbero soffocarlo sul nascere.

Considerando che i sogni portano all'idea e tramite essa all'innovazione, la quale a sua volta è connessa al cambiamento, condizione questa che incute timore in chi desidera mantenere lo *status quo*, il percorso dei sogni non può che essere costellato di ostacoli per superare i quali è necessario disporre della necessaria *tenacia*.

Se gli ingredienti indicati sino a questo punto attengono alla sfera personale, cioè ai tratti dell'individuo, vi sono almeno due condizioni di contesto la cui presenza crea la possibilità perché l'alchimia del sogno possa avviarsi.

Si tratta, da una parte della *speranza*, dall'altra della *fiducia*.

La speranza come contesto si rileva quando l'ambiente nel quale ci si muove consente il formarsi della forza di guardare avanti anche quando sembra non ci sia nulla più da vedere. Il che significa disporre di una speranza attiva nell'individuo che non vive una passiva attesa di quello che si spera avvenga, ma muove in forme intraprendenti nella direzione della costruzione del mondo desiderato.

D'altra parte, la percezione delle dotazioni di fiducia disponibili nel contesto in cui si agisce promuove quel senso di affidamento che accresce la forza di pensare a lungo termine, con lo sguardo ad orizzonti lontani, nella consapevolezza di poter contare su altre energie diffuse nel territorio o nella rete di relazioni cui si partecipa.

4) *È possibile disegnare il profilo del sognatore?*

Nonostante - come rilevato a proposito della necessità di nobilitare il visionario ed il sognatore - sia diffusa l'opinione che il sognatore "sia quella persona che sta sempre con la testa per aria, quello che perde tempo", la risposta a questa domanda non può che essere un sonoro sì, è possibile, scoprendo anche che il visionario è tutt'altro che una persona con la "testa sempre per aria".

Al riguardo è forse opportuno sottolineare che il sogno di cui stiamo parlando è in sé molto oggettivo. È quello che introduce all'idea e per questa via alla creatività, il cui percorso non si ferma alla formulazione dell'idea, ma arriva alla sua concretizzazione di qualunque tipo di idea si tratti. Concretizzazione che spesso passa attraverso reiterati tentativi andati a vuoto, mai però capaci di indurre l'abbandono del percorso intrapreso. E la storia di Edison e dei suoi innumerevoli tentativi per arrivare alla lampadina sta lì a sottolinearlo.

Dunque, "sognare non è fuggire dalla realtà. È sganciarsi dalle evidenze, lasciare deliberatamente i sentieri dell'obbedienza, proiettarsi in una realtà che si osa pensare differente (Riccardo Petrella).

Il sognatore, invero, non può prescindere da una sua razionale necessità di agire, il sognatore si sente parte del mondo, non desidera affatto porsi al di fuori di esso. Il sognatore non è un asceta.

Dunque, è possibile disegnare un profilo del sognatore, cioè di colui che desidera forzare il reale per pervenire a qualcosa di nuovo.

Posto che gli aspetti richiamati a proposito della materia prima dei sogni fanno parte a tutti gli effetti del profilo del sognatore che quindi deve essere umile, curioso, coraggioso, tenace e dotato di fantasia, oltre che possedere la forza di credere nel futuro (speranza) e nelle relazioni tra individui e organizzazioni (fiducia), esistono altri caratteri che rivelano i tratti del sognatore.

Eccoci qui allora a proporre una lista costruita sulla base dell'osservazione di alcune esperienze aziendali quali Bonotto, impresa tessile del vicentino, Pedrollo, impresa meccanica del veronese, Davines, impresa parmense del settore della cosmesi, Cucinelli impresa umbra operante nel settore dell'abbigliamento, ma anche

dell'esperienza raccolta in anni di letture e visioni di film vicini o anche apparentemente distanti dall'impresa, oltre che nelle relazioni con imprenditori, manager e studiosi di azienda.

Così riteniamo di non essere molto lontani dal reale nel sottolineare che il sognatore si muova intorno a questi caratteri:

- desidera ricercare un proprio posto nella società;
- produce continuamente domande per esplorare il campo nel quale si trova ad agire;
- non accetta il vincolo dell'impossibile e sa convivere con il rischio;
- sa che il presente è un ponte che unisce il passato al futuro desiderato;
- raccoglie nella sua giornata un tempo per pensare associato a quello per agire;
- prova diletto nel lavoro che fa e sa "attaccare" il proprio sogno ad altri;
- apprezza il silenzio;
- sa quando è il momento di allontanarsi dal computer e dalla rete;
- ama l'arte per la sua capacità di ispirare e di disarticolare il pensiero;
- è aperto alla diversità;
- preferisce chiedersi "perché no?" piuttosto che "perché?";
- vive il cambiamento con il fervore della ricerca del nuovo;
- crede nella fantasia e la sa tradurre in immaginazione e idee;
- il denaro non è un suo obiettivo.

5) *Cos'è che impaurisce i sogni impedendo loro di alzarsi in volo?*

Ciò che impaurisce i sogni è il senso che viene associato ad una delle dimensioni del tempo: il presente. Cerchiamo di capire perché.

Ben sappiamo che il tempo è nella nostra mente distinto nelle sue tre componenti di passato, presente e futuro. Ben sappiamo anche che solo il presente è in sé reale, perché sia il passato che il futuro sono costruzioni mentali nate sull'asse immaginario di un tempo senza interruzioni. Il passato, infatti, è memoria, storia, il futuro è ipotesi, possibilità. Nulla è dato compiere sul passato, se non nei termini di una sua ricostruzione interpretativa e della consapevolezza acquisita sulla base dell'esperienza. Tutto è possibile fare per il futuro, perché il futuro è ancora plasmabile attraverso ciò che si può produrre nel presente.

Ecco, i sogni impauriti stanno nascosti perché sono perseguitati da un presente dilatato che non pensa al futuro, un presente ripiegato su se stesso incapace di alzare lo sguardo sul tempo che verrà, perché lanciato in una forsennata corsa del tutto e subito in omaggio ad una cultura della sicurezza che disperde il senso del rischio al quale sono tanto affezionati i sogni.

Viviamo, infatti, in una società forgiata dal mercato, nella quale gli individui frugano forsennatamente nel presente alla ricerca di una felicità, fondata su un'ingombrante presenza di consumi indotti dal passaggio da un'economia del bisogno ad un'economia del desiderio, ormai approdata ad una vera e propria economia del capriccio. Capriccio sapientemente sostenuto da uno spietato apparato comunicativo che fa assumere alle proposte di mercato i tratti dell'essenzialità agli occhi del consumatore, attraverso una pubblicità che sa abilmente unire "l'inutile al

dilettevole” (Ennio Flaiano). Condizione questa che ammalia l’individuo portandolo ad inseguire il nuovo capriccio quasi indipendentemente dalla propria volontà, in una sorta di ipnosi da consumo nella quale le persone appiattiscono il proprio pensiero in un “eterno e allucinato presente”, perpetrando un vero e proprio “furto di futuro” (Marc Augé), in una dilagante logica di “pensiero breve”.

Comportamento che ha avuto un ruolo non secondario nella generazione della crisi con la quale stiamo convivendo ora, nel 2013, da almeno 5 anni. Crisi che, per parte sua, ha allontanato ulteriormente le persone dal futuro diffondendo in molti un’ansia per il tempo che verrà, al punto che nitida e palpabile si intravede serpeggiare nella comunità la paura di ciò che il domani potrà portare. Quasi che il domani non dipendesse da quello che ognuno fa per la parte che gli compete, o gli competerebbe.

Ecco quindi cosa occorrerebbe fare per ridare slancio ai sogni: occorrerebbe ridare un senso al presente popolandolo di speranza e di fiducia, per ridare forza al desiderio di costruire e non solo consumare e distruggere.

Forse a questo punto abbiamo fatto un passo avanti, o forse no. Ammettendo almeno per un momento di averlo fatto, occorre capire come poter agire per realizzare questo cambiamento di senso.

Quattro potrebbero essere le direttrici da tener presente:

- non disperdere la speranza: la speranza non può essere soffocata da una crisi per quanto ampia questa sia, la speranza non è stata soffocata dal totalitarismo della prima metà del Novecento e dagli anni di piombo della seconda metà del Novecento (Federico Rampini); il futuro non è stato cancellato e non sarà mai cancellato, la crisi può essere un potente motore di cambiamento nella direzione della consapevolezza individuale che il mercato, nelle sue forme attuali, ha rivelato il suo fallimento trasformandosi in una sorta di totalitarismo economico-finanziario;
- rafforzare la fiducia in sé nella consapevolezza che ci si può reinventare se si inizia a guardare intorno con curiosità e attenzione per cogliere anche le piccole cose che possono consentire di valorizzare la conoscenza e l’esperienza dei singoli;
- agire individualmente nella direzione del rispetto e del dono frugando negli innumerevoli problemi che passano accanto per trovare in essi le opportunità che gelosamente sempre racchiudono al loro interno in una sfida continua nella direzione del progresso;
- essere consapevoli che gli ostacoli che si incontrano nel cammino sono il risultato del modo con cui si legge la realtà e che quando i problemi appaiono insormontabili il guardarli da una prospettiva diversa consente di trovare i percorsi che conducono alla loro soluzione.

Tutto questo, consci del fatto che “un sogno sembra solo un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente grande” (Adriano Olivetti).

Forse a questo punto saremo in grado di riaprire “la bottega dei sogni”.

“When people believe in boundaries they become part of them”, Don Cherry, Jazz Musician, ripreso da *Change This*, Josh Linkner, “Disciplined Dreaming”, february, 2011.

Postilla

Sappiamo bene che, al di là di tutto quello che possiamo scrivere o pensare, la realtà propone momenti nei quali ci si chiede perché continuare, o perché provare, a sognare. Momenti nei quali il mondo sottosopra sembra chiudere definitivamente allo sguardo entusiastico diretto a progetti del futuro. Momenti nei quali il mondo spinge l'individuo nella direzione della chiusura in sé e in un rassicurante presente, tale solo perché è vicino. Ecco, per questi momenti non ci sono riflessioni risolutive generalizzabili, ci può però essere l'invito a non dimenticare mai che dietro le nuvole c'è sempre il sole e che “il sole è nuovo ogni giorno” (Eraclito).

Claudio Bacarani

Gaetano M. Golinelli

Keynote speeches

II CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine

GAETANO M. GOLINELLI*

Abstract

Obiettivo del paper: Evidenziare il ruolo del CUEIM ai fini della valorizzazione e dello sviluppo del territorio e formulare alcune considerazioni in merito all'attuale capitalismo.

Metodologia: Si utilizza l'analisi longitudinale e l'approccio deduttivo literature-based.

Risultati: Si dimostra che il CUEIM ha offerto negli ultimi due decenni un significativo contributo ai fini della valorizzazione e dello sviluppo del territorio e si suggeriscono alcuni cambiamenti di prospettiva nel capitalismo attuale.

Limiti della ricerca: Il paper è il risultato di un primo tentativo di indagine sui paradossi attuali del capitalismo dal punto di vista degli studi di management. Come tale, esso non ha la pretesa di offrire un'analisi completa sull'argomento.

Implicazioni pratiche: Alle multinazionali è suggerito un orientamento alla sostenibilità per il rispetto delle aspettative degli stakeholder locali.

Originalità del lavoro: Il paper denuncia alcuni pericolosi paradossi dell'attuale capitalismo.

Parole chiave: sviluppo del territorio; localizzazione; sostenibilità aziendale

Purpose of the paper: The paper highlights the role of CUEIM for the enhancement and the development of places and it provides some thoughts on the current capitalism.

Methodology: The study uses longitudinal analysis and deductive literature-based approach.

Findings: The paper shows that the CUEIM has offered, in the last two decades, a significant contribution to the enhancement and development of places and it suggests some changes in the perspective of current capitalism.

Research limits: The paper is a first step in investigating current paradoxes of capitalism from point of view of management studies. As such, the paper not offers a complete analysis on the subject.

Practical implications: The study suggests the corporate sustainability for respect of local stakeholders.

Originality of the work: The paper denounces some dangerous paradoxes of current capitalism.

Key words: development of places; localization; corporate sustainability

* Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: gaetano.golinelli@uniroma1.it

La diade “impresa-territorio” costituisce un oggetto di studio trattato in numerose ricerche a carattere scientifico e in molti dibattiti in ambito accademico. L’analisi del legame tra contesto territoriale e impresa la si rintraccia in un numero considerevole di contributi relativi a Convegni della Rivista Sinergie e a progetti di ricerca sviluppati dal CUEIM.

L’attenzione di Sinergie per il tema dei rapporti tra impresa e territorio ha origine lontana nel tempo. Facendo un breve *excursus* delle principali tematiche affrontate nel corso degli anni dai Convegni di Sinergie, emerge un crescente e diffuso interesse per le problematiche relative allo sviluppo dei sistemi locali. Compreso l’odierno Convegno di Lecce, dal 1994 ad oggi sono stati ben cinque i Convegni dedicati alle relazioni tra territorio e dinamiche imprenditoriali:

- Università degli Studi di Salerno, 1994: “Alla ricerca delle sinergie locali per lo sviluppo dell’imprenditorialità”;
- Roma, LUISS, 1999: “Il marketing per lo sviluppo locale”;
- Università degli Studi di Brescia, 2005: “Impresa e territorio tra pubblico e privato”;
- Università degli Studi di Salerno, 2010: “Sistemi locali per l’innovazione e l’internazionalizzazione”;
- Università degli Studi di Lecce, 2012: “Il territorio come giacimento di vitalità per l’impresa”.

Il Convegno del 1994 a Salerno si prefigge l’obiettivo di indagare la natura dei legami tra impresa e contesto locale. Tra i vari contributi presentati, considero di fondamentale interesse e attualità il magistrale saggio di Riccardo Varaldo (1995), dal titolo “Dall’impresa localizzata all’impresa radicata”. Con il lucido inquadramento del fenomeno impresa locale, il lavoro di Varaldo pone le basi per la lettura dei rapporti impresa-territorio fondata sulla distinzione tra “impresa localizzata”, o “naturalmente” radicata, e “impresa radicata”. Il saggio rileva la progressiva attenzione per una visione integrata del localismo, dove a condizionare l’efficienza e la competitività dell’impresa non sono più i fattori di tipo naturale e fisico, ma soprattutto quelli di tipo immateriale, quali la disponibilità di personale qualificato e la presenza di istituzioni universitarie e centri di ricerca.

Mentre in passato il territorio si sentiva naturalmente vocato ad ospitare insediamenti produttivi e si poneva in una situazione di “attesa”, confidando prevalentemente sull’*appeal* dei suoi fattori fisici e naturali, oggi la competizione globale “costringe” il territorio a “proporsi” costantemente per attrarre investimenti, puntando sulla propria dotazione strutturale di risorse e capacità immateriali. Gli *asset* intangibili sono frutto della complessa dinamica sociale di un territorio e rappresentano l’espressione della cultura e delle competenze locali (Belussi *et al.*, 2003).

Il contributo di Varaldo è espressione di una stagione di studi e ricerche, quella degli anni ’90, di particolare importanza per il tema del rapporto impresa-territorio, grazie agli apporti di un qualificato gruppo di Studiosi. Tra questi spiccano, oltre che Varaldo (1995 e 1997), Becattini (1989a e 1989b) e Vaccà (1994), i quali

introducono la variabile territorio nello studio del sistema industriale, superando la logica settorialistica propria dell'Economia Industriale.

Il dibattito sul localismo trova ulteriori utili riflessioni nel corso del Convegno del 1999, presso la LUISS, dal titolo "Il marketing per lo sviluppo locale". Varaldo e Caroli (1999) avanzano interessanti ipotesi di ricerca in tema di marketing territoriale, considerato una delle componenti principali del governo locale, fondamentale interfaccia tra domanda ed offerta del territorio (Golinelli *et al.*, 2006). Nell'ambito del Convegno LUISS, oggetto di analisi sono anche le relazioni impresa-territorio in una prospettiva *glocal*, evidenziate nel contributo di Rullani (1999). L'idea *glocal* dei processi cognitivi d'impresa diventa determinante per la valorizzazione in ambito globale delle conoscenze e delle competenze locali. La dicotomia tra contesto locale e contesto globale configura il territorio come rete "glocale" (Bauman, 2005), in grado di generare circuiti virtuosi di co-creazione di valore ed equifinalità tra differenti attori territoriali.

La convivenza tra soggetti imprenditoriali e contesti locali è il tema discusso nel corso del Convegno di Brescia del 2005, dal titolo "Impresa e territorio tra pubblico e privato". In questo Convegno si distingue, per particolare significatività e attualità, il saggio di Sanguigni ("Imprese transnazionali e contesto locale", 2006), che qualifica le imprese e i territori in ottica sistemico-vitale, con la variabile economica e quella antropologica fortemente interdipendenti. Si fa strada una prospettiva di territorio come soggetto caratterizzato da alta complessità, derivato da processi co-evolutivi, sinergici e dinamici, tra l'insediamento umano (imprese) e l'ambiente di riferimento (Magnaghi, 2006). L'impresa sistema vitale si relaziona con il sistema territorio e sviluppa con esso un continuo processo interattivo. Nell'interazione dell'impresa con il contesto locale, emerge la ricerca di un equilibrio tra le aspettative e le indicazioni di due diversi organi di governo (del territorio e dell'impresa) che garantisca una convivenza e una co-evoluzione (Sanguigni, 2006).

Nel 2010 il Convegno di Sinergie torna per la seconda volta a Salerno. È trattato il tema dell'evoluzione dei sistemi locali proiettati in una sempre maggiore apertura ai *cluster* d'innovazione e ai processi di internazionalizzazione. Il contributo di Carmela Schillaci e Corrado Gatti (2011) delinea lucidamente l'esigenza di una visione imprenditoriale e sistemica del territorio. Quest'ultimo "diventa attore del proprio sviluppo, non più semplice spazio fisico ma soggetto imprenditoriale attivo, fonte di risorse materiali e immateriali, sistema vitale". Diviene, quindi, fondamentale un governo del territorio fondato su un'intenzionalità collettiva protesa all'imprenditorialità per lo sviluppo locale. Attori chiave sono i soggetti del territorio (imprese, *policy maker*, università, cittadini attivi, ecc.) che agiscono come agenti di sviluppo e "catalizzatori" di imprenditorialità, in grado di favorire la crescita territoriale attraverso interazioni cooperative. I processi di interazione e di cooperazione tra questa pluralità di attori locali spingono verso l'evoluzione, in positivo per il territorio, dei nessi di causalità che integrano creatività, conoscenza e innovazione (Cafferata, 2011).

Nell'attuale Convegno, ospitato dall'Università del Salento, qui a Lecce, il dibattito e le riflessioni sul rapporto impresa-ambiente si concentrano

principalmente sul ruolo assunto dal territorio come sovrasisistema, volto a contribuire alla vitalità del sistema imprenditoriale (territorio come giacimento di vitalità). Il territorio è il campo da cui parte la sfida competitiva e globale dell'impresa; rappresenta una fucina di creatività e di innovazione, risorse che scaturiscono dall'interazione sistemica di una "costellazione" di soggetti.

Il tema del territorio e del suo sviluppo continua ad essere ancora oggi fortemente avvertito nel raggruppamento disciplinare di Economia e Gestione delle Imprese, come evidenzia l'interessante recente volume a cura di Luciano Pilotti, dal titolo "Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale" (2011), il quale raccoglie i contributi dei partecipanti al Gruppo di attenzione AIDEA.

Il rapporto impresa-territorio costituisce uno stimolante oggetto di studio non solo in vari Convegni di Sinergie, ma anche in numerosi Rapporti di Ricerca sviluppati dal CUEIM nel corso di questi ultimi anni:

- "Studio e proposta di un Piano di comunicazione per la valorizzazione del territorio. Linee guida per la formulazione e l'implementazione del piano di promozione del territorio del G.A.L. delle Barbagie e del Mandrolisai" (2008);
- "I sistemi Turistici Locali: potenzialità e criticità per i territori e le imprese. Un'analisi sul territorio pugliese" (2010);
- "Veneto e Friuli Venezia Giulia tra locale e globale. Il ruolo delle BCC nell'economia dell'impresa diffusa che guarda al domani" (2011);
- "La banca di territorio. Strategie di investimento e mutualismo sostenibile per uscire dalla crisi" (2012);
- "Il rating tra impresa, banca e territorio" (2012);
- "Piano Energetico Distrettuale della Piana di Sibari", "Progetto Sila" e "Progetto Smart City" (in corso di ultimazione).

A questo punto del mio intervento introduttivo sui contributi offerti da CUEIM-Sinergie nel corso degli ultimi due decenni, desidero fare alcune considerazioni a margine, per evidenziare attuali e futuri sviluppi del rapporto impresa-territorio.

Le mie osservazioni sono frutto di una "lettura" nella prospettiva dell'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2000, 2010 e 2012) che può contribuire significativamente allo studio di tale rapporto. In quanto chiave di lettura per analizzare e interpretare i fenomeni dell'economia della complessità, l'Approccio Sistemico Vitale consente di qualificare in maniera più puntuale il sistema locale (Golinelli, 2002) e di approfondire la distinzione tra impresa "localizzata" e impresa "radicata", da cui deriva una diversa impostazione dei rapporti impresa-territorio.

Nella prospettiva dell'ASV, l'impresa tende a considerare il territorio come un sovrasisistema che può contribuire alla sua vitalità. Non a caso, il tema del Convegno odierno va proprio in questa direzione.

L'impresa radicata si lega saldamente agli ambienti sociali e produttivi locali, al fine di sviluppare adeguate condizioni competitive. La possibilità che un'impresa possa radicarsi in un determinato contesto locale è determinata dalla qualità dello "scambio" con l'area di riferimento, ovvero dalle caratteristiche delle risorse tipiche del luogo che orientano le scelte di investimento (Schillaci, 2003). Le potenzialità

del territorio derivano da una visione integrata dei suoi *asset* strategici. La varietà dell'offerta territoriale denota un'area locale come un sistema complesso costituito da un insieme composito di elementi di natura tangibile e intangibile.

Le componenti qualificanti l'impresa sistema vitale (organo di governo e struttura operativa) pongono una distinzione che si rivela particolarmente illuminante per comprendere le logiche della grande impresa organizzata su siti produttivi localizzati in diversi territori del mondo, e per reinterpretare il binomio localizzazione-radicamento.

L'organo di governo (*headquarter*) e la struttura operativa (siti produttivi/*subsidiary*) sono portati, infatti, a concepire diversamente il rapporto con i variegati sistemi territoriali. Il singolo sito produttivo ha un impatto più diretto e coinvolgente con il contesto locale specifico, in quanto opera secondo approcci non completamente standardizzabili dal centro, caratterizzati da gradi di autonomia decisionale (Ghoshal e Bartlett, 1990). L'unità produttiva (Panati e Golinelli, 1989), dotata di un dimensionamento d'impianto (Baccarani, 1988), ai fini delle *local operation* (Doz, 2006; Doz *et al.*, 2002), e di un variabile grado di apertura al mercato (Quattrocchi, 2012), tende a radicarsi nel territorio in cui è insediata e con il quale si relaziona.

L'organo di governo a livello *corporate* agisce, invece, sulla base del principio secondo il quale un'efficiente localizzazione deve essere coordinata centralmente (es. la gestione della *supplychain*) (Rigby e Vishwanath, 2006). Diversamente dai siti produttivi, l'organo di governo tende a leggere, perciò, i vari territori con un certo distacco e ad operare un'analisi comparativa degli stessi, da cui discendono variazioni della struttura operativa (ri-allocazione dei siti) volte a migliorare la competitività del complessivo sistema d'impresa.

In questi ultimi anni di grave crisi economica e di diffusa sovracapacità produttiva delle imprese, il processo internazionale di riallocazione dei siti di produzione induce a ragionare in termini di localismo. La debolezza della domanda e dei consumi comporta, in molti settori, rilevanti sottoutilizzazioni delle capacità produttive. Le generalizzate difficoltà di saturazione degli impianti di produzione impongono nuove risposte al management delle imprese *multiplant*, in termini di riorganizzazione e di modalità di conduzione dei siti produttivi nei territori.

Per consentire ai propri siti di produzione di competere, l'organo di governo della grande impresa considera le *subsidiary* come imprese localizzate dotate di una certa autonomia decisionale. I gradi di libertà, definiti a livello *corporate*, sono destinati a permettere ai siti produttivi di cogliere le opportunità nel mercato globale delle capacità operative in eccesso. Emerge così la necessità di meccanismi di coordinamento della gerarchia, del mercato e del territorio, propri dell'economia della complessità (Quattrocchi, 2012). Questo continuo processo di riallocazione dei siti produttivi, dettato dai meccanismi di coordinamento, comporta la rivalutazione del concetto di localismo e un indebolimento degli aspetti legati al radicamento.

Dalle considerazioni che precedono emerge un dilemma che è, allo stesso tempo, un paradosso dell'attuale capitalismo. C'è da chiedersi: in che modo un'impresa può

pensare di “mettere le radici” in un determinato luogo, se poi è pronta a lasciarlo per contesti territoriali che mostrino maggiore convenienza? La risposta la si deve trovare nella situazione di *embeddedness/mobility* (Knoben, 2008) in cui la grande impresa è oggi calata, per la pressione della competizione globale. Tale tipo di impresa, da un lato, è spinto alla permanenza e al radicamento nel territorio (*embeddedness*), fin quando esiste la convenienza a farlo, dall’altro, è pronto alla riallocazione geografica dei propri investimenti (*mobility*), laddove mutino le condizioni di partenza. La grande impresa si localizza e si radica in un contesto locale finché ha convenienza a mantenere il vantaggio della localizzazione territoriale, altrimenti intraprende una ricerca esplorativa per riallocarsi altrove.

La dinamica evolutiva dalla localizzazione al radicamento è, dunque, un processo “a tempo” che finisce per escludere una logica di più lungo termine. Questa prospettiva apre la strada al concetto di radicamento multi-locale (*multiple embeddedness*), secondo logiche di “metanazionalità” (Onetti e Zucchella, 2012).

Questo costante muoversi all’interno di logiche di localizzazione e di radicamento, pone in luce uno degli ossimori che sono alla base delle tante contraddizioni dell’Economia globale. Prendendo spunto da riflessioni in campo antropologico, emerge che il binomio *embeddedness/mobility* porta la grande impresa a considerare i territori come “non-luoghi” (Augé, 2009), vale a dire come realtà spersonalizzate ed indistinte, incentrate sul presente. Si tratta di contesti altamente rappresentativi della nostra epoca postmoderna, caratterizzata dalla precarietà e dalla provvisorietà (transitorietà). Le imprese oggi “transitano” nei non luoghi, non vi “abitano” e, di conseguenza, spesso non hanno il tempo e le motivazioni per il radicamento, per riconoscersi in essi e per creare un’identità sostanziale con i territori.

Per ritrovare le condizioni di reciprocità e di armonia (Baccarani, 1991), in ultima analisi di consonanza (Golinelli, 2000), il rapporto impresa-territorio necessita di un cambiamento di prospettiva, nel segno dell’orientamento alla sostenibilità da parte delle imprese (Golinelli e Volpe, 2012). In effetti, la ricerca dell’equilibrato contemperarsi delle esigenze economiche, ambientali e sociali non può non riferirsi anche al delicato e complesso rapporto tra sito produttivo e territorio di riferimento. Necessita andare oltre le interpretazioni filantropiche o soltanto ecologiche del concetto di sostenibilità, per abbracciare e tutelare anche le istanze economico-sociali che vengono dai territori.

Il rispetto delle attese attuali e future dei soggetti locali rafforza l’ampliamento e il superamento della Teoria degli *stakeholder* ad opera della *Corporate Sustainability* (Golinelli e Volpe, 2012). Saper impostare il rapporto con il territorio in una prospettiva sistemico vitale *sustainability-oriented*, significa porre le basi per poter svolgere più compiutamente il ruolo dell’impresa nell’ambito della collettività locale. Un primo passo concreto in questa direzione deve portare ad inserire, nella “matrice di priorità” dell’impresa, le legittime aspettative degli *stakeholder* locali e farle coincidere con le questioni a cui l’impresa stessa dedica attenzione (Golinelli e Volpe, 2012).

Per soddisfare tali aspettative, il principio di sostenibilità del rapporto con il territorio deve tradursi in iniziative concrete, da rendicontare e comunicare in un'apposita sezione del *corporate sustainability report* (Siano, 2012). In tal modo sarà possibile dimostrare con i fatti che "il territorio non è uno spazio-luogo da saccheggiare, ma l'ambito nel quale creare e diffondere benessere e progresso" e che si è consapevoli che "[...] non ci sono territori giusti o sbagliati, ci sono solo territori capiti o non capiti nella propria naturale vocazione" (Baccarani e Golinelli, 2011, pp. IX-X).

Diversamente, c'è il rischio che questa crescente contraddizione del capitalismo attuale, di per sé difficilmente sanabile, possa compromettere la pace e la coesione sociale nei territori, sollevando seri interrogativi sul capitalismo che verrà.

Bibliografia

- AUGÈ M. (1992), *Nonluoghi, introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Eleuthera, Milano.
- BACCARANI C. (1988), "Analisi della fattibilità economica: dimensionamento della capacità produttiva e ubicazione degli stabilimenti", *Sinergie*, n. 15.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIV.
- BECATTINI G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1989b), "Il distretto industriale come ambiente creativo", in Benedetti E., (a cura di), *Mutazioni tecnologiche e condizionamenti internazionali*, Franco Angeli, Milano.
- BAUMAN Z. (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, Collana Modernità e Società, Armando Editore, Roma.
- BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (2003) (eds.), *The Net-Evolution of Local Systems - Knowledge creation, collective learning and variety of institutional arrangements*, Kluwer, Dordrech.
- CAFFERATA R. (2011), "Prefazione", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- DOZ Y., SANTOS J., WILLIAMSON P. (2002), *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- DOZ Y. (2006), "Knowledge Creation, Knowledge Sharing and Organizational Structures and Processes in MNCs: A Commentary on Foss N. "Knowledge and Organization in the Theory of the MNC", *Journal of Management & Governance*, vol. 10, n. 1, pp. 29-33.
- GHOSHAL S., BARTLETT C.A. (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 603-625.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), "Governo e marketing del territorio", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23, pp. 17-44.

- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. vol. 2: Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2012), *L'approccio sistematico (ASV) al governo dell'impresa. vol. 1: L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- KNOBEN J. (2008), *Firm mobility and organizational networks: innovation, embeddedness, and economic geography*, Edward Elgar, Cheltenham.
- MAGNAGHI A. (2006), "Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali", relazione al convegno *Lo sviluppo in questione: le forme umane della trasformazione*, Università di Macerata, Falconara Marittima, 8-9 novembre 2006.
- ONETTI A., ZUCHELLA A. (2012), "I sistemi locali di innovazione e internazionalizzazione: un'analisi comparata di alcune esperienze", *Sinergie*, n. 89, pp. 191-208.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1989), *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, Roma.
- PILOTTI L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- QUATTROCIOCCI B. (2012), *Il Sito produttivo tra gerarchia, mercato e territorio*, Edizione rivista ed ampliata, vol. 86, Cedam, Padova.
- RIGBY D.K., VISHWANATH V. (2006), "Localization: The Revolution in Consumer Markets", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 4, pp. 82-92.
- RULLANI E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio", *Sinergie*, n. 49, pp. 25-32.
- SANGUIGNI V. (2006), "Imprese transnazionali e contesto locale", *Sinergie*, n. 70, pp. 65-98.
- SCHILLACI C.E. (2003), "Radicamento delle multinazionali e impatto sulle imprese locali", *Sinergie*, n. 60, pp. 129-142.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2011), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-46.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-24.
- VACCÀ S. (1994), "Le imprese transnazionali tra sistemi locali e sistemi globali", *Economia e Politica Industriale*, n. 84, pp. 23-62.
- VARALDO R. (1995), "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", *Sinergie*, n. 36/37, pp. 27-44.
- VARALDO R. (1997), "Le medie imprese radicate nei distretti industriali: tratti distintivi", *Impresa & Stato*, n. 41.
- VARALDO R., CAROLI M.G. (1999), "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Sinergie*, n. 49, pp. 9-10.
- ZUCHELLA A. (2006), "La crescita internazionale dell'impresa: le scelte di localizzazione", *Sinergie*, n. 24, pp. 3-12.

Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca

AMEDEO MAIZZA*

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper intende presentare le diverse opportunità di ricerca e l'importanza che gli studi manageriali hanno nel rapporto "impresa-territorio".

Metodologia: Review della letteratura.

Risultati: Il territorio può considerarsi il campo da gioco in cui si realizza la sfida competitiva e si forma l'innovazione. Da qui l'esigenza di: i) riposizionare correttamente il ruolo del "locale" nel nuovo contesto competitivo, evitando tuttavia inutili enfaticizzazioni, derivanti da sterili campaninismi; ii) sviluppare forme di governance capaci di sintetizzare le diverse specificità territoriali; iii) affrontare l'argomento attraverso metodi più vicini alla tradizione scientifica italiana quali l'approccio sistemico vitale.

Limiti della ricerca: Il lavoro, avendo la finalità di inquadrare il tema del XXIV Convegno della rivista, affronta l'argomento con metodo induttivo, considerando solo talune evidenze empiriche.

Implicazioni pratiche: Quando un territorio riesce a comporre armonicamente la propria offerta, quale sintesi dei suoi prodotti tangibili e intangibili, si generano economie locali che trovano il loro vantaggio competitivo nell'interdipendenza, la complementarità e la non replicabilità delle loro formule. Esse, infatti, sono in grado di limitare gli effetti omogenizzanti della globalizzazione, mediante il raggiungimento di condizioni del binomio "territorio - prodotto" tali da determinare l'unicità e la notorietà dell'offerta, consentendo il perseguimento di forme di sviluppo sostenibile.

Originalità del lavoro: Il lavoro cerca di sistematizzare i diversi filoni di ricerca sul tema, individuando ambiti e metodi per l'approfondimento degli studi di management. Nel testo, si fa uso di immagini al fine di lasciare al lettore l'interpretazione e le conseguenti riflessioni sul tema.

Parole chiave: impresa; territorio; glocalizzazione; prodotto; Approccio Sistemico Vitale

Purpose of the paper: The aim of this paper is to present different research opportunities and to highlight the importance that managerial studies have with regard to the relationship between a company and its geographical area.

Methodology: Literature review.

Findings: Territory can be considered as the field where the competitive challenge takes place, as well as the ground of innovation. Hence, the need to: i) re-consider the correct role of "local", within the new competitive context, though avoiding an useless overemphasis,

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi del Salento
e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

deriving from barren parochialism; ii) develop types of governance which would be able to summarize different kinds of local peculiarities; iii) study the relationship between the Firm and the Territory in new ways, closer to Italian scientific tradition, like the Viable System Approach.

Research limitations: As introduction to XXIV Sinergie Annual Symposium, the paper frame the topic through an inductive method, taking account of some empirical consequences.

Practical implications: If a territory harmoniously composes its offer as a synthesis of its tangible and intangible products, local economies will find their competitive advantage into being interdependent, complementary and unreplaceable. In fact, they can limit the homogenizer effect of globalization, through the development of a "land - brand" duo which makes offer unique and well know, allowing sustainable development.

Originality: The paper attempts to systematize different researches on the topic, opening new pathways in management studies. Images are used, in order to give the reader the possibility to understand and interpret their suggestions.

Key words: firm; territory; glocalization; product; Viable System Approach

Quando - un anno fa - è stata confermata la scelta di questa sede per l'annuale convegno di Sinergie, ci siamo da subito interrogati sul tema da proporre. Istantaneamente, per via degli interessi di studio prevalenti che impegnano il nostro gruppo di lavoro, abbiamo pensato di affrontare la complessa e, solo in parte, nota relazione "impresa-territorio".

Ci si è però chiesti se tale argomento potesse avere i connotati necessari per un convegno la cui rilevanza scientifica ed il tradizionale *appeal* sono ben noti a tutti. Il tema, infatti, rappresenta un *classico* negli studi sullo *sviluppo locale*, nell'ambito del quale le teorie manageriali non hanno sinora saputo ricavarci uno spazio continuativo (si pensi però ai fondamentali lavori di Panati, 1980; Lorenzoni, 1990; Varaldo, 1995; Rullani, 1999).

Nel riflettere su questo aspetto, abbiamo anche ricordato alcuni precedenti convegni di Sinergie i quali, con prospettive diverse, avevano già trattato il tema.

Alla luce di queste iniziali perplessità e, quindi, al fine di individuare ambiti di indagine interessanti, si è reso necessario verificare come la predetta relazione "impresa-territorio" sia oggetto di analisi e ricerche nell'ambito dei nostri studi.

Abbiamo così effettuato una rassegna degli articoli comparsi sulle riviste presenti nel *database* Liuc Essper. Dalla ricerca, condotta indagando i titoli dei paper con le parole chiave "impresa-territorio" (e similari) per i periodici pubblicati dal 2002 al 2012, è emerso che 50 riviste, riferibili a 15 diversi ambiti scientifici, si sono interessate all'argomento in esame, con una produzione di 82 articoli. Da una più dettagliata analisi si evince come il maggior numero di lavori sia stato redatto da autori di riviste di economia, gestione e contabilità. Fra tutte, emerge la rivista Sinergie per numerosità di approfondimenti del rapporto impresa-territorio che è stato trattato prevalentemente nel 2006, ma poi anche nel 2011 (cfr. Tab. 1).

Tab. 1: Il rapporto *Impresa - Territorio*: literature review

	Ambiti scientifici	Riviste interessate	Articoli pertinenti
	15	50	82
1	Economia, gestione e contabilità	23	48
	di cui: Sinergie		11
2	Sociologia e problemi sociali	5	5
3	Diritto dell'economia e/o bancario	2	5
4	Banche e finanza	4	4
5	Statistica	2	4
6	Politica e filosofia	3	3
7	Diritto tributario	1	3
8	Economia del lavoro	2	2
9	Economia delle risorse naturali e ambientali	2	2
10	Diritto internazionale	2	2
11	Commercio, trasporti e turismo	1	1
12	Storia	1	1
13	Diritto pubblico	1	1
14	Diritto amministrativo	1	1

Fonte: elaborazione dell'autore

L'argomento è stato affrontato da Sinergie prevalentemente nel 2006 (cfr. Tab. 2), con 20 articoli, pari al 24,4% della produzione rilevata nel periodo di riferimento indagato (nel 2005 si è tenuto il convegno *Sinergie a Brescia "Impresa e territorio tra pubblico e privato"*), seguito dal 2011, con 12 articoli (pari al 14,6%), e dal 2004 (11%).

Pur non avendo la pretesa dell'eshaustività, si può asserire che, negli studi manageriali, la relazione impresa-territorio viene prevalentemente affrontata prestando attenzione:

- agli aspetti economici, quindi al *make or buy*, al radicamento e alla delocalizzazione,
- alle potenzialità paesaggistiche,
- alle risorse naturali,
- alla propensione e agli effetti delle formule sistemiche,
- alla possibile attrattività turistica e degli investimenti,
- all'analisi strategica dei rapporti *impresa-stakeholder*,
- alla definizione di ambiente dell'impresa.

Tab. 2: Il rapporto *Impresa - Territorio* su *Sinergie*

Incidenza % degli articoli su base annua	
2002	9,8%
2003	4,9%
2004	11,0%
2005	7,3%
2006	24,4%
2007	9,8%
2008	8,5%
2009	2,4%
2010	7,3%
2011	14,6%

Fonte: elaborazione dell'autore

Molto interessanti e numericamente prevalenti appaiono i contributi riguardanti il *place marketing* ed il *tourism marketing management* i quali, congiuntamente agli studi sui distretti industriali, hanno contribuito decisamente a far affiorare l'importanza del "contesto" per lo sviluppo reciproco dell'impresa e del territorio su cui essa si insedia.

In quest'attività di ricerca, ho avuto piacere di rileggere anche l'editoriale di *Sinergie* n. 84, 2011 dei Proff. Baccarani e Golinelli dal titolo "*Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio*". In estrema sintesi, il messaggio che il saggio riesce egregiamente a trasmettere è il seguente: Il territorio non può essere considerato come un puro e semplice "oggetto", un terreno di conquista, una risorsa da sfruttare. Il territorio deve, invece, intendersi come il campo di gioco in cui si realizza la sfida competitiva, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per *un'atmosfera creativa*.

Muovendo, dunque, dalla constatazione dell'interesse crescente del tema per gli studi di management, non si è potuto omettere di rilevare l'*attualità* dell'argomento che, anche per i noti effetti della crisi economica, è, quasi quotidianamente, oggetto di dibattito.

Si è così proceduto a una rassegna degli articoli comparsi sulle principali testate giornalistiche nazionali (*Corriere della Sera*, *La Repubblica*, *Il Sole 24 ore*, *Italia Oggi* e *Gazzetta del Mezzogiorno*) negli ultimi sei mesi, allo scopo di individuare le parole che, più frequentemente, vengono abbinate al tema del "territorio" (fig. 1).

Il territorio non può essere, dunque, considerato come un mero contenitore.

Ove, infatti, vi siano determinate condizioni di armonia e consonanza nell'azione dei vari soggetti che insistono nella ricerca della soddisfazione delle varie istanze, esso può assurgere al ruolo di agevolatore/coordinatore delle risorse e delle attività economiche in esso presenti, il tutto in un'ottica di armonizzazione con le tradizioni culturali e naturali del luogo stesso.

L'impresa che adotta questa prospettiva considera il suo sviluppo economico come un obiettivo che trova piena realizzazione solo allorquando si coniuga con altre finalità che attengono al territorio su cui insiste, e che possono riconoscersi: nella qualità della vita, nella conservazione delle bellezze paesaggistiche, nell'ottimizzazione delle risorse disponibili, quindi nella crescita sociale: si pensi in proposito alla fondamentale esperienza della Olivetti di Adriano degli anni Cinquanta.

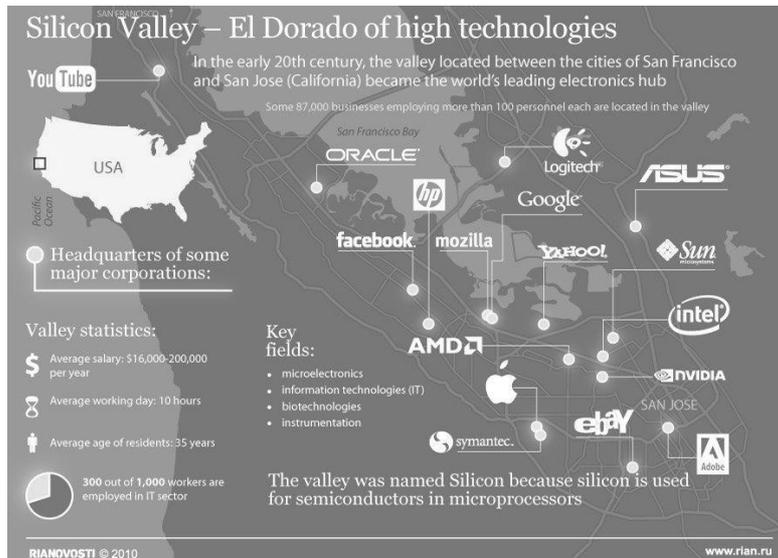


Fonte: Fondazione Adriano Olivetti, Centro Residenziale Ovest, 1968-1971, Architetti: Roberto Gabetti, Alvaro Siza

Questa condizione è assolutamente in linea con l'imperativo dell'efficienza poiché: *lo sviluppo socio-economico di un territorio funge da acceleratore nei processi di crescita dell'impresa, attraverso una logica di interscambio biunivoco.* Tale asserzione, oltre ad essere confermata dall'esperienza distrettuale italiana, trova particolare dimostrazione nell'economia della conoscenza, ove si osservino casi come la Silicon Valley.



Fonte: <http://www.flickr.com/photos/raneke/2373190256/>



Fonte: <http://en.rian.ru>

Ieri il benessere del territorio dipendeva dalla presenza delle imprese.
Oggi il benessere dell'impresa dipende anche dai caratteri del territorio.
La competitività non è più solo tra singole imprese ma tra territori.

Il territorio è così il luogo in cui l'impresa trova le ragioni del suo essere e del suo divenire, attingendo al giacimento del "capitale sociale" disponibile nelle forme introdotte da James Coleman (1990).

Quando ciò accade, si generano economie locali che possono trovare il vantaggio competitivo nell'interdipendenza e complementarietà delle loro formule; quindi non necessariamente nella gerarchia o nella subordinazione. Tale modalità di sviluppo non sempre nasce spontaneamente (quindi in maniera endogena), talvolta necessita di stimoli e di coordinamento che possono provenire dalle Istituzioni locali, le quali dovrebbero individuare le coerenti traiettorie di crescita dei territori considerandone le vocazioni e le potenzialità, in modo da raggiungere l'equilibrio, proprietà che caratterizza le entità sistemiche (Maturana e Varela, 1985).

Un risultato perseguibile con detta impostazione può essere il raggiungimento di condizioni del rapporto "territorio - prodotto" tali da determinare la tipicità/unicità dell'offerta. Il perseguimento di questo obiettivo (assimilabile al concetto di *diversità* intesa, in ambito agronomico, come effetto delle peculiarità del *terroir*) rende le produzioni di un territorio competitive, poiché non replicabili. Ciò, quindi, consente di porsi in una condizione antitetica all'*omologazione*, ovvero all'esperata standardizzazione.

Perché tale circostanza giunga ad avere un valore economico-sociale particolarmente rilevante, è necessario che *l'unicità* si coniughi con la *notorietà* - propria delle politiche di *branding* -, elevando così il territorio ad elemento fondamentale per l'attrattività dei luoghi e dei suoi contenuti.

Il territorio può così diventare un baluardo posto a difesa delle specificità produttive, delle tradizioni, della cultura dei luoghi, proponendo un'offerta differente dalle logiche dettate dalla globalizzazione spinta. Si può osservare, in proposito, come in risposta a tale ineludibile fenomeno, sia oggi cresciuta una sensibilità verso la preservazione del "locale", inteso come l'insieme dell'offerta armonica che un territorio riesce a proporre in termini di sintesi dei suoi prodotti non soltanto tangibili ma anche e soprattutto intangibili.

La ricerca di equilibrio della predetta contrapposizione (globale vs locale) può considerarsi un'interpretazione del termine *glocalizzazione* con cui Zygmunt Bauman (2005) enfatizza il ruolo delle comunità locali, cercando di porle in maniera antitetica e complementare rispetto ai comportamenti posti in essere dai modelli di omogeneizzazione. S'intende così sottolineare l'importanza del rispetto del territorio, delle sue tradizioni e culture, in modo da limitare gli effetti dell'eccessiva rilevanza socio-economica della globalizzazione. Il presupposto di partenza di tale approccio è rappresentato dal concepire preliminarmente il ruolo e le esigenze dei "sistemi più semplici" (quindi dei contesti territoriali), per poi giungere ad affrontare quelli più complessi, adottando il "principio della ricorsività" sistemica (Beer, 1991).

In questa maniera, si potrebbe evitare di ignorare gli effetti negativi che un incontrollato sviluppo economico può generare sui territori su cui si insedia.

Non si vuole con ciò contrastare od omettere di considerare l'importanza della globalizzazione, ma si ritiene necessario evidenziare il bisogno di riposizionare

correttamente il ruolo del “locale” nel nuovo contesto; da ciò il motto “think global, act local” con cui si trasmette l’importanza di una corretta sintesi tra pensiero globale ed approccio locale.

Secondo tale impostazione, dunque, la predetta contrapposizione viene smussata e può quindi attenuarsi, poiché il locale rappresenta una modalità di offerta differente, alternativa e peculiare rispetto alla, non necessariamente negativa, offerta globale.

Va comunque rammentato che, come in molti fenomeni, anche il *localismo* non deve estremizzarsi. Non è, infatti, possibile o comunque utile pensare di enfatizzare oltremodo i singoli siti e le località poiché si perverrebbe ad una frammentazione talmente elevata dell’offerta da rendere vano qualsiasi sforzo di marketing e di comunicazione. Queste ultime azioni, infatti, necessitano di particolare cura ed attenzione sia nel momento della loro definizione strategica, sia in fase di attuazione. Il valore del territorio in quanto tale, infatti, come già detto, lo si raggiunge quando esso, oltre ad essere *peculiare*, diventa *noto*.

In proposito, è bene osservare come l’eccessiva proliferazione di azioni di marketing territoriale e/o di *branding* locale talvolta appaiano sterili, quindi, non efficaci, poiché generano confusione nei riceventi, vanificando così gli sforzi che talune attività congiunte potrebbero raggiungere più agevolmente in presenza di un coordinamento adeguato e con l’adozione della logica sistemica.

Ciò implica che:

Non tutti i territori hanno i caratteri della peculiarità.



Solo alcuni territori peculiari riescono a raggiungere la notorietà.



Questa evidenza non è sempre compresa: *il limite del localismo è, infatti, il "pensiero locale"*.



Non è, infatti, possibile pensare di poter affrontare oggi il mercato (appunto globale) con un'offerta particolarmente limitata quantitativamente o poco fruibile per via di un'eccessiva peculiarità o scarsità dell'assortimento.

È dunque necessaria un'azione di *screening* utile a discernere le tipologie produttive su cui puntare e i mercati verso cui rivolgersi. Per fare ciò, è necessario un coordinamento posto in essere da *governance* adeguate e capaci di sintetizzare le diverse specificità territoriali.

Le potenzialità, insomma, delle formule sistemiche locali devono, ovviamente, riconoscersi nella sintesi delle varie caratteristiche territoriali, in modo da poter presentare un'offerta idonea rispetto alle attuali tendenze del mercato.

Si tratta, in definitiva, di riuscire a contenere il rischio del localismo, comprendendo che il valore del tutto discende anche dalla capacità delle parti di saper cogliere i propri limiti, adeguandosi alle più generali esigenze e prospettive strategiche.

Il tema è, dunque, assai ampio e investe problematiche di carattere trasversale a diversi ambiti scientifici nei quali, credo, il nostro può avere un giusto risalto. Gli studi di management, infatti, devono offrire il loro importante contributo per lo sviluppo socio-economico dei territori.

In tal senso, i numerosi paper giunti e articolati nelle diverse sessioni parallele ci fanno ben sperare.

Bibliografia

- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BAUMAN Z. (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando editore, Roma.
- BEER S. (1991), *Diagnosi e progettazione organizzative*, Isedi, Torino.
- COLEMAN J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- MATURANA H., VARELA F. (1985), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Padova.
- PANATI G. (1980), *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova.
- RULLANI E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio", *Sinergie*, n. 49, pp. 25-31.
- VARALDO R. (1995) "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", *Economia Marche*, n. 1, pp. 3-25.

Best papers

Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale

SERGIO BARILE* MARIALUISA SAVIANO**
FRANCESCO POLESE*** PRIMIANO DI NAUTA****

Abstract

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

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

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

Limiti della ricerca: Il paper offre un framework teorico-concettuale che potrà essere oggetto di studio e di ulteriori sviluppi anche attraverso l'analisi di casi reali e verifiche empiriche.

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

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

Parole chiave: rapporto impresa-territorio; approccio sistemico vitale; efficienza; efficacia; sostenibilità

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

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

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

**** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Foggia
e-mail: p.dinauta@unifg.it

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

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

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

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

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

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

Key words: firm-territory relationship; viable systems approach; efficiency; effectiveness; sustainability

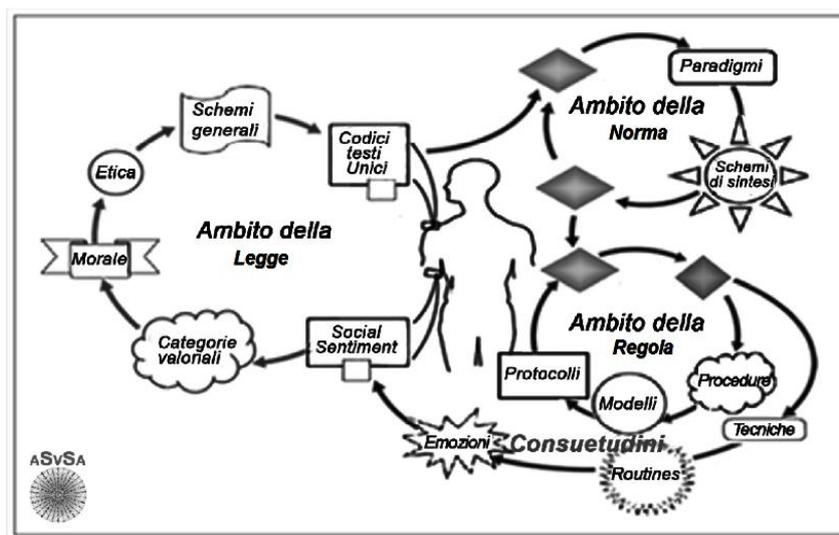
1. Introduzione

Il rapporto impresa-territorio si snoda in un articolato insieme di strutture da cui si sviluppano ricorsivamente le dinamiche vitali di individui, famiglie e organizzazioni nei molteplici contesti dell'economia, dell'ambiente e della società. La formazione stessa del territorio è il risultato di un dinamico evolvere di tali interazioni¹, che si sviluppano nell'ambito di un definito sistema di vincoli e regole volti a disciplinare l'attività sociale ed economica *nel e del* territorio. Nell'ambito di tale quadro normativo, l'azione degli individui e delle organizzazioni si svolge, comunque, entro significativi gradi di libertà, che sono espressione di un'interpretazione soggettiva dell'assetto normativo codificato (codici, testi unici, ecc.). Tale interpretazione soggettiva, influenzata dal sistema di valori prevalente (categorie valoriali, morale, etica) e dai paradigmi dominanti, traduce la norma in regola comportamentale attraverso la definizione di procedure, modelli, protocolli e tecniche operative di uso comune. La regola comportamentale, quindi, risultando da un'interpretazione soggettiva della norma, nell'ambito di comunità omogenee,

¹ Molti autori riconoscono la necessità di una visione dinamica del territorio. Si veda tra gli altri Painter (2006).

assume profili sempre nuovi e sempre più distanti dal minimo comun denominatore che nel tempo è venuto a consolidarsi, dando luogo ad un dinamico evolvere di usi, costumi e consuetudini (Barile, 2009b). In sostanza, come illustrato in Fig. 1, si sviluppa un circuito in cui il singolo individuo, nell'interpretare una *legge*, a sua volta interpretata in una *norma* che ha indotto una *regola*, stabilisce delle consuetudini, le quali, a loro volta, influenzando la definizione delle leggi, attivano un nuovo ciclo normativo. In tale prospettiva, evidentemente, la convinzione che il quadro normativo possa influenzare in maniera deterministica il comportamento degli attori sociali non trova riscontro.

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



Fonte: Barile, 2011, www.asvsa.org.

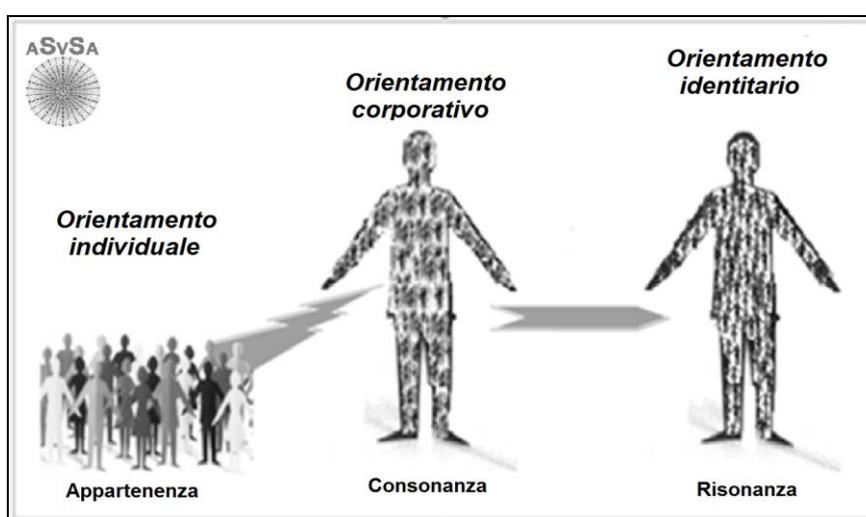
Figura utilizzata con il permesso di ASVSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

Quanto così illustrato evidenzia come la dinamica comportale dei diversi attori coinvolti in un comune contesto vitale, come quello del territorio, sia il risultato di visioni irriducibilmente soggettive che possono indirizzare al perseguimento di finalità non condivise disattendendo quell'accordo ideale (sistema di vincoli e regole) su cui è fondata la comunità stessa e determinando dissensi rispetto alla definizione delle possibili linee di azione². Tale soggettività si traduce in una varietà di prospettive e punti di vista da cui traggono origine i tipici problemi di governo del territorio. Si pone, quindi, la necessità di assicurare il più ampio consenso adottando

² Nella tematica del governo dello sviluppo del territorio è fondamentale il riferimento all'opera di Saraceno (1972).

logiche partecipative, tenendo comunque presente che la partecipazione è condizione necessaria ma non sufficiente al raggiungimento del consenso (Saviano e Magliocca, 2003). Come evidenziato in Fig. 2, il grado di partecipazione alla vita di una comunità è espressione di un orientamento relazionale del soggetto che può variare da una logica di mera 'appartenenza', in cui gli individui prevalgono sull'insieme, a una logica 'corporativa', in cui prende forma un insieme unitario, fino all'emergere di una possibile 'coscienza' collettiva, in cui i tratti distintivi dei singoli sfumano rispetto ad una identità unitaria. Il passaggio dall'orientamento individuale a quello corporativo è attivato dal convergere verso un obiettivo comune basato su un'armonia di fini (condizioni di *consonanza*) che consente al sistema vitale di agire in modo sinergico e di sviluppare una visione unitaria (effetto di *risonanza*) (Golinelli, 2000, 2005, 2012; Barile, 2000, 2008, 2009a, 2011a)³.

Fig. 2: L'emersione di una coscienza collettiva



Fonte: Barile, 2012, www.asvsa.org.

Figura utilizzata con il permesso di ASvSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

Adottando tale prospettiva, il nostro intento è ricondurre il rapporto *impresa-territorio* alla dinamica di interazione tra dimensione individuale e dimensione collettiva di una comunità cercando di comprendere in che modo l'azione della componente (impresa) impatti sul sistema (territorio). In particolare, la chiave interpretativa proposta inquadra l'ampia prospettiva della sostenibilità nei rapporti

³ Una tale prospettiva rende evidente il paradosso della realtà dell'odierna società, da un lato globalizzata e sempre più interconnessa, dall'altro caratterizzata da un sempre più spinto individualismo.

impresa-territorio in un *framework* teorico-concettuale reso metodologicamente coerente dal riferimento ad un comune modello di rappresentazione valido tanto per l'impresa quanto per il territorio, nonché per i soggetti che operano al loro interno. Il riferimento è alla visione di individui e organizzazioni come *sistemi vitali* (Golinelli, 2000; Barile, 2000), ossia come entità accomunate dall'essere sistemi aperti che ricercano condizioni di sopravvivenza nel proprio contesto vitale armonizzando le proprie finalità con quelle delle altre entità con cui si rapportano (*consonanza*)⁴.

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

2. Il territorio come sistema vitale

La letteratura d'impresa ha manifestato particolare interesse per le problematiche dello sviluppo dei sistemi produttivi locali (Metallo, 2010), dai contributi di Marshall (1920) sui distretti industriali, transitando attraverso un processo di rifocalizzazione sul tema della localizzazione e dei distretti, operato da Becattini (1979), per indirizzare poi l'attenzione verso il concetto di rete, proposto da Rullani, 1996; Lorenzoni, 1997. Interessanti, inoltre, i modelli di *corporate network* di Staber (2001), e gli studi sui processi di apprendimento collettivo di Camagni (1991), Maillat (1995) e altri.

Originariamente, la definizione comune di territorio poneva l'accento sui concetti di area, spazio o regione e sulla configurazione fisica che prevalentemente possiedono, palesando il paradigma dominante di una visione strutturale che indirizzava a descriverlo oggettivamente come un insieme di risorse di dotazione (Barile e Saviano, 2008, 2011). In una proiezione più estesa, emerge la centralità dell'attività antropica e dell'incessante interazione uomo-ambiente che definisce nel tempo identità e vocazione di un territorio connotandoli di ampi e profondi significati, anche culturali, rintracciabili nelle numerose testimonianze di civiltà dell'immenso patrimonio di cui dispone l'intera umanità⁵.

⁴ La proposta metodologica è, quindi, quella dell'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)* alla cui letteratura si rinvia per approfondimenti. Riferimenti essenziali sono le opere di Golinelli, 2000, 2005, 2011, 2012; Barile, 2000, 2008, 2009, 2011. Una sintesi introduttiva all'approccio è proposta in Barile *et al.*, 2012d e in http://en.wikipedia.org/wiki/Viable_systems_approach. In proposito, a parere di chi scrive, l'adozione di un comune modello di riferimento rappresenta una scelta metodologica fondamentale che, in un contesto multi soggettivo e multi *stakeholder* come quello del territorio, agevola l'armonizzazione delle diverse prospettive favorendo l'individuazione di linee di azione condivise.

⁵ Si vedano, in proposito, Golinelli, 2012; Barile, 2012; Montella, 2012; Barile *et al.*, 2012b; Barile *et al.*, 2012c; Barile e Saviano, 2012b.

Con una letteratura più recente, di matrice sistemica⁶, il concetto di territorio si arricchisce di significati ed è interpretato come giacimento di risorse ed entità in azione per l'emersione di un sistema unitario. In questa direzione, è significativo il contributo dell'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)* nella concettualizzazione delle linee guida per l'adozione di una metodologia di governo per lo sviluppo del territorio. Innanzitutto, l'*(ASV)* indirizza verso il superamento di una visione prevalentemente oggettiva e riduzionista (Barile e Saviano, 2011), che non consente di cogliere le implicazioni della varietà di prospettive e le opportunità emergenti nella dinamica sistemica (Saviano, 1999)⁷. Il sistema territoriale, infatti, è caratterizzato dalla presenza di componenti non solo di dotazione (naturali, artistiche, culturali, strutturali, urbanistiche, infrastrutturali, ecc.) ma anche sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti e istituzioni) (Barile e Golinelli, 2008). Mentre le prime appartengono 'oggettivamente' all'area geografica territoriale, le seconde godono di una precipua e autonoma capacità di generazione di valore e tendono a proiettare attese e aspettative in modo soggettivo, in ragione del perseguimento della propria sopravvivenza nel contesto territoriale di riferimento (Barile e Golinelli, 2008; Barile, 2011b). Come sistema vitale, il territorio, infatti, è caratterizzato da un Organo di Governo (OdG) composito, multi-soggettivo, con un'elevata articolazione del processo decisionale, e da una Struttura Operativa (SO) tipicamente multi-dimensionale. L'OdG, in particolare, si articola in tre livelli logici (Golinelli, 2003; Barile e Golinelli, 2008):

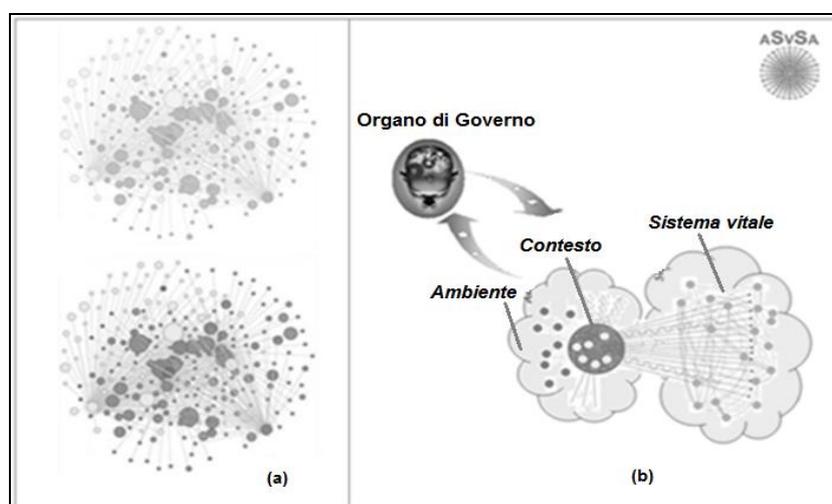
- il *Soggetto Ordinatore (S.O.)*, in genere il Governatore e la Giunta esecutiva, deputato all'individuazione delle linee di azione derivate da una soggettiva lettura dell'ambiente che, attraverso l'individuazione delle vocazioni, conduce all'estrazione di uno o più contesti da sottoporre all'attenzione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

⁶ Il riferimento è agli studi sul territorio sviluppati nell'ambito della prospettiva sistemico vitale. Cfr. Golinelli, 2003; Barile e Golinelli, 2008; Barile, 2011; Barile e Di Nauta, 2011; Barile e Saviano, 2012b; Barile *et al.*, 2012b.

⁷ La prospettiva sistemica apre poi a numerose fertilizzazioni incrociate con filoni di ricerca con radici nel pensiero sistemico che, nell'ultimo decennio, hanno proposto il paradigma del servizio quale base generale dello scambio orientandosi verso una logica relazionale dove gli aspetti della condivisione e dell'interazione assumono rilievo centrale (Lusch e Vargo, 2006; Gummesson e Polese, 2009; Polese *et al.*, 2010; Golinelli *et al.*, 2010; Barile e Saviano, 2012a; Barile *et al.*, 2012c; Barile *et al.*, 2012d; Badinelli *et al.*, 2012g; Ng *et al.*, 2012; Aguiari e Di Nauta, 2012; Polese e Di Nauta, 2013). Il riferimento è alla Service-Dominant logic, la cui adozione nel governo del territorio è foriera di significativi contributi soprattutto verso il superamento dell'orientamento individuale a vantaggio di una prospettiva inclusiva dei diversi attori coinvolti nelle dinamiche del territorio secondo una logica di co-creazione del valore.

L'ampia varietà di relazioni intersoggettive che caratterizza il territorio è complicata dal fatto che le tre categorie di attori, in virtù della propria dotazione di varietà informativa, ossia di informazioni, schemi interpretativi e categorie valoriali attraverso cui si esprime la loro identità sistemica da un punto di vista cognitivo (Barile, 2009a, 2011a) e, quindi, di una interpretazione soggettiva, 'vedono' diversi scenari estraendoli progressivamente da un comune ambiente. Una ulteriore complicazione deriva dal fatto che, quando il sistema 'emerge' dinamicamente dalla struttura del territorio, i confini di quest'ultima tendono a sfumare (Barile e Saviano, 2008, 2011): il solo fatto che l'OdG 'veda' un certo elemento, lo rende parte dello scenario e oggetto di possibile inclusione nel contesto estratto dall'ambiente osservato e, quindi, nel sistema vitale (Fig. 3)⁸. Il passaggio da ambiente a contesto qualifica uno dei momenti più importanti nell'ottica di rappresentazione delle organizzazioni immaginate dall'(ASv).

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



Fonte: Barile, 2010 e 2011b, p. 59, www.asvsa.org.

Figura utilizzata con il permesso di ASvSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

L'OdG seleziona nell'ambiente quei riferimenti (sovrasistemi) cui rivolgersi per il reperimento delle risorse, dedicandovi in via prioritaria la propria attenzione, ne interpreta le esigenze, le traduce in obiettivi e disegna la strategia per la realizzazione degli stessi, mappando le componenti necessarie e la rete di relazioni da instaurare (Polese e Minguzzi, 2009). La selezione operata dall'OdG si fonda su

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

una valutazione della *rilevanza* dell'entità osservata come sovrasisistema, che considera la criticità della risorsa detenuta e il potere di influenza esercitabile (Golinelli, 2005; Barile e Golinelli, 2008). Il sistema vitale emerge, quindi, dall'attivazione delle relazioni che danno luogo ai processi operativi territoriali (Polese, 2002). In Fig. 3 si evidenzia, quindi, come da uno stesso ambiente territoriale, diversi OdG possano estrarre diversi contesti (a) (insiemi definiti dalle diverse tonalità di grigio), delineando poi il conseguente processo di emersione del sistema vitale nella prospettiva di un OdG (b). La distinzione tra ambiente e contesto assume, quindi, particolare rilievo nel governo del territorio: se il primo è identificabile come il complesso delle risorse di diversa natura residenti nella sua proiezione geografica, il secondo è il prodotto di un'iniziativa che coinvolge e fa interagire effettivamente un sottoinsieme di tali risorse, combinandole con risorse esterne e/o con nuove risorse interne. A nostro parere, tale iniziativa deve essere concepita sulla base di una logica di sostenibilità nel tempo (opportunità e fattibilità) e di complementarità con altri contesti implementati nel territorio (compatibilità) (Barile, 2011b).

2.1 Il processo decisionale territoriale

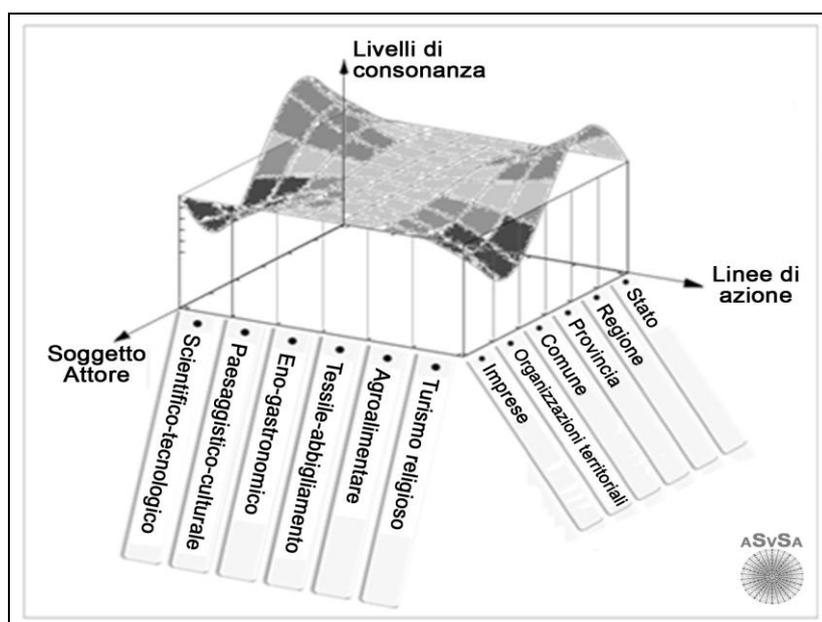
Riconcepito in ottica sistemica, il governo del territorio indirizza verso una visione del processo di creazione di valore non *nel o del* territorio, ma *per* il territorio, ossia per i sovrasisemi percepiti come rilevanti dall'OdG (Barile, 2011b). Se, dunque, l'OdG è di natura composita e multi-soggettiva,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

Il modello di territorio sistema vitale indirizza, in sostanza, verso una rappresentazione utile a supportare decisioni di governo che migliorino le probabilità di sopravvivenza del sistema territoriale nel suo complesso anche in un'ottica di sostenibilità⁹. Basato su accordi di collaborazione tra le numerose entità sistemiche coinvolte nelle dinamiche del territorio, lo sviluppo deve essere *co-generato* dalla pluralità di attori coinvolti, aprendo a opportunità spesso imprevedibili che l'OdG deve essere capace di intercettare. In tale contesto, come anticipato in precedenza (nota 7), l'adozione di una logica di scambio basata sul servizio, così come proposto nell'ambito della Service-Dominant logic, può agevolare il processo di co-creazione di valore indirizzando gli attori, considerati come integratori di risorse, verso una concezione di rapporto aperto e dinamico. Su un piano tecnico-operativo, invece, l'adozione dei noti strumenti della Programmazione Negoziata può efficacemente supportare l'implementazione di

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

progetti di sviluppo concertato sul territorio, regolando l'azione congiunta di una varietà di attori e portatori di interessi diversi, tra cui l'impresa assume un ruolo rilevante (Saviano e Magliocca, 2003). Ciò rende decisivo lo sforzo di sintesi compiuto dai soggetti decisori nel momento in cui selezionano, in un determinato ambiente, possibili linee d'azione per lo sviluppo convergendo verso traiettorie condivise e incrementando i livelli complessivi di consonanza (Fig. 4).

Fig. 4: Schema di sintesi del processo decisionale territoriale



Fonte: Barile, 2010 e 2011b: 80, www.asvsa.org.

Figura utilizzata con il permesso di ASvSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

Come illustrato in Fig. 4, le linee di azione perseguibili vanno ricercate e sviluppate identificando le peculiari vocazioni del territorio (produttiva, turistica, storico-artistica ecc.), che rappresentano fattori di differenziazione e di attrazione sui quali basare la strategia di valorizzazione¹⁰. È su tali fattori che bisogna fondare la possibilità di instaurare rapporti di scambio al fine di reperire quelle risorse (investimenti, turisti, accordi e collaborazioni con altri territori) utili alla creazione di un vantaggio competitivo strumentale al perseguimento delle finalità di sviluppo.

¹⁰ Sulle strategie di valorizzazione in un'ottica di marketing territoriale si vedano Franch *et al.*, 2009; Scicutella e Maizza, 2003.

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

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

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

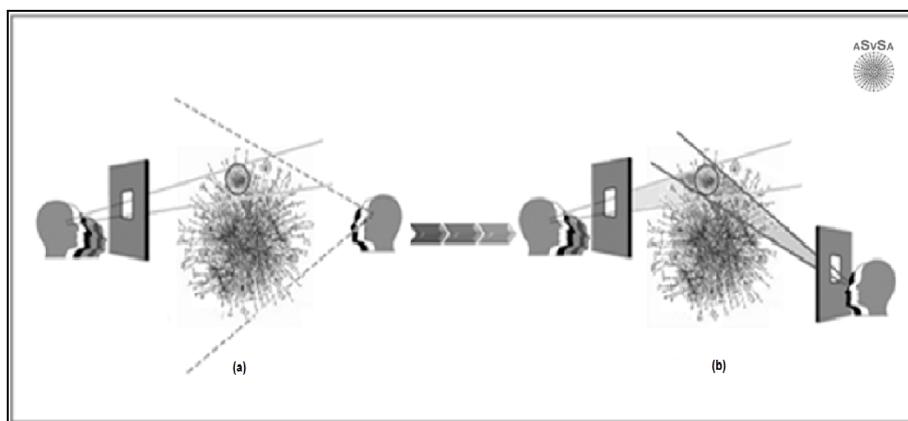
Si propone, in sostanza, una visione del rapporto impresa-territorio come articolata realtà multi-prospettica il cui ciclo sistemico vitale disegna un'architettura complessa di livelli di osservazione e di prospettive in cui si intrecciano le molteplici dinamiche dell'economia, dell'ambiente e della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

3.1 *Varietà, ampiezza e convergenza delle prospettive nel territorio sistema vitale*

La realtà operativa di qualsiasi sistema vitale si caratterizza per un intreccio di dinamiche che coinvolgono i portatori di una varietà di interessi generalmente difficili da conciliare. In un contesto di governo riferito a un sistema territoriale, in particolare, è necessario innanzitutto riconoscere tale varietà di prospettive, per poi renderle compatibili, se non convergenti, nell'ambito di un programma negoziato di sviluppo (Saviano e Magliocca, 2003). La negoziazione stessa è da intendersi come un processo volto a selezionare il *set* di priorità e attese intorno alle quali può concretamente delinarsi il consenso. Proprio ai fini del consenso, è necessario che ciascun attore attui un ampliamento di prospettiva nel valutare la fattibilità e sostenibilità, tanto economica, quanto sociale, nonché ambientale, delle linee di azione proposte adottando il punto di vista dei soggetti coinvolti e/o ad esse interessati e favorendo la convergenza verso una comune visione (Golinelli *et al.*, 2012). Come illustrato in Fig. 5, quando il decisore osserva l'ambiente, la sua visione è soggettivamente 'limitata' dall'ampiezza della prospettiva e dai relativi schemi interpretativi. Inevitabilmente, infatti, come evidenziato, le scelte di ciascun attore sono determinate dal sistema di valori, dai paradigmi dominanti e dalle finalità perseguite in funzione delle attese dei sovrasistemi percepiti come rilevanti. La capacità di ampliare la prospettiva (Fig. 5a) consente al decisore di intercettare visioni diverse e, rifocalizzando la propria (Fig. 5b), di individuare nuovi scenari

risolutivi e più ampi spazi di consonanza. Un simile processo, realizzato da tutti gli attori, può significativamente favorire lo sviluppo della auspicata visione condivisa di sostenibilità¹¹.

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



Fonte: Barile, 2012 in Golinelli *et al.*, 2012, www.asvsa.org.

Figura utilizzata con il permesso di ASVSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

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

¹¹ Il contributo della prospettiva sistemica nell'interpretazione della sostenibilità è significativo (Barile *et al.*, 2012f). La necessità di una visione sistemica, affinché ciascuno comprenda il proprio comportamento e le relative conseguenze, è sottolineata in Clayton e Radcliffe, 1996. Una sintesi di diverse interpretazioni teoriche della prospettiva della sostenibilità, è proposta in Garriga e Melé, 2004.

¹² La rilevanza del ruolo dell'OdG nello sviluppo della risonanza sistemica è sottolineata in Maggioni e Del Giudice, 2006. Un interessante studio comparativo sull'efficacia dell'attività di governo delle economie regionali è proposto in Cooke e Morgan, 1998.

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

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

Il passaggio necessario è tanto cruciale quanto arduo poiché risente del delicato meccanismo di equilibrio tra forze di *competitività* e di *consonanza* (Golinelli *et al.*, 2008): l'una, forza impulsiva, rappresenta la tendenza all'affermazione del sé rispetto all'altro e, esprimendo la pulsione al perseguimento delle finalità individuali, indirizza verso vantaggi di breve periodo che tendono a privilegiare i risultati locali (ottica *micro*); l'altra, forza di campo, è generata dal sentirsi parte di un contesto e dall'essere coinvolti nelle sue dinamiche aprendosi ad una visione

ampia (ottica *macro*) capace di soddisfare le attese dei diversi soggetti interagenti (Golinelli, 2000, 2005; Barile, 2009b, 2011a)¹³. Le due forze si intrecciano e trovano composizione nella dinamica vitale del sistema attraverso stati di equilibrio dinamico. L'OdG, in sostanza, deve avere la capacità di decidere in ottica competitiva e comprendere in ottica di consonanza, stringendo e allargando opportunamente il *focus* tra livelli micro e macro di osservazione. Certamente, la ricorsività che caratterizza l'articolata struttura socio-economica del territorio come sistema vitale complica l'interazione tra logica di competitività e logica di consonanza rendendo arduo lo sviluppo di un'azione sinergica complessiva e critica la convergenza verso una prospettiva condivisa di sostenibilità.

3.2 Il ciclo sistemico vitale nel rapporto impresa-territorio

Nel rapporto impresa-territorio, riletto nella prospettiva sistemico vitale, emerge una logica di reciproca necessità e di potenziale relazione sinergica, in una visione complessiva in cui l'impresa è una leva fondamentale per lo sviluppo sostenibile e il territorio è contesto e attore di quello stesso sviluppo. Una visione in cui lo sfumare dei confini tra impresa e territorio, tra imprese nel territorio e tra territori stessi diviene volano di sviluppo piuttosto che causa di perdita di controllo¹⁴. Il confine come barriera di protezione interviene, infatti, artificialmente forzando il meccanismo sistemico vitale e assicurando solo localmente e temporaneamente condizioni di accresciuta competitività¹⁵. Elevare barriere all'interazione, ostacolando il meccanismo della consonanza e svilendo la partecipazione, significa sviluppare una miopia che, pur assicurando nel breve risultati più soddisfacenti (*ottica di efficienza*), non porta molto lontano, rischiando di compromettere le possibilità di sopravvivenza del sistema nel più lungo periodo e nel più ampio contesto di riferimento (*ottica di efficacia e di sostenibilità*).

Nella visione unitaria dell'(ASV), ciascuno dei criteri guida dell'azione di qualsivoglia organizzazione - *efficienza, efficacia e sostenibilità* - trova una precisa collocazione logica e definisce una specifica prospettiva. Il punto torna ad essere la prospettiva: il perseguimento armonico dei tre obiettivi nel governo delle dinamiche vitali del territorio e dell'impresa nel territorio non può che risultare dalla capacità di spostarsi tra la prospettiva della componente (*micro*) e quella del sistema complessivo (*macro*). Il disinteresse nel passato rispetto al 'problema' della sostenibilità, che lo ha reso ormai urgente nel presente e forse compromesso per il futuro, non è che il risultato di tale miopia, ossia dell'incapacità di ampliare e 'allungare' la prospettiva, svolgendo quel fondamentale esercizio sistemico che

¹³ Un'analogia efficace qualifica la consonanza 'come la corrente di un fiume' che coinvolge chi la segue orientandosi alla convergenza e alla condivisione.

¹⁴ Interessante, in proposito, la prospettiva di Zimmermann (2001) sulla relazione impresa-territorio in un contesto di globalizzazione.

¹⁵ Un'interpretazione sistemica del problema dei confini costruita sulla base di un interessante caso di studio è sviluppata in Barile *et al.*, 2012g.

consente di vedere oltre i confini e di considerarli come un limite, in una visione che coglie le dinamiche vitali del sistema quale entità naturalmente aperta all'interazione¹⁶. È la visione dell'intero *ciclo sistemico vitale* in cui si comprende l'irriducibile e profondo legame delle parti nel tutto, in cui il nesso ricorsivo *impresa-territorio* diviene il fulcro di uno sviluppo sinergico, che vede nella sostenibilità una naturale esigenza insita nel concetto di *vitalità* sistemica (Golinelli, 2000; Maizza, 2006): in sintesi, il sistema, dalla singola componente all'intero territorio, per sopravvivere, deve riuscire a conciliare obiettivi di *efficienza, efficacia e sostenibilità* (Saviano *et al.*, 2010).

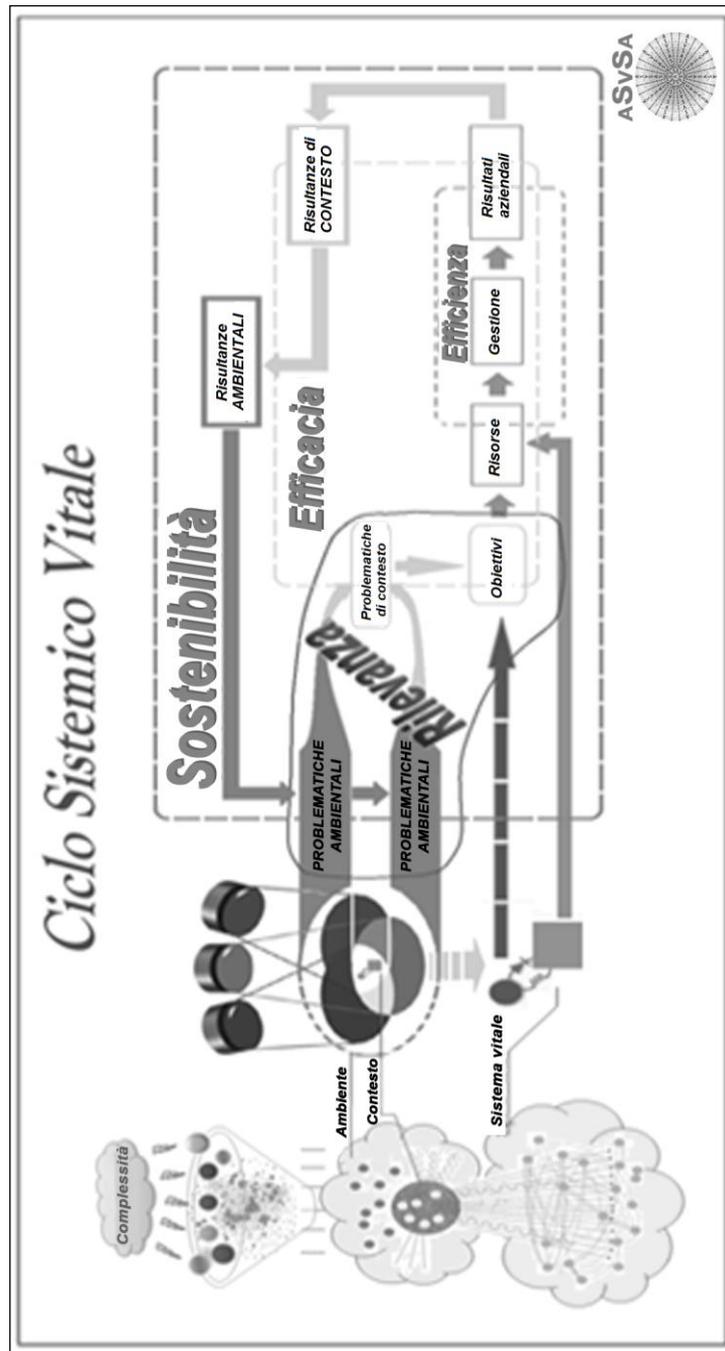
Il ciclo sistemico vitale rappresentato in Fig. 6 diviene così modello di riferimento attraverso il quale leggere la relazione tra impresa e territorio quali entità non separate, bensì strettamente interconnesse nella ininterrotta continuità della dinamica vitale di contesto. Nel modello del ciclo sistemico vitale, l'impresa, estraendo un contesto dall'ambiente, definisce l'ambito di legittimazione e valorizzazione del proprio ruolo e, conseguentemente, le attese di efficacia espresse dalle diverse categorie di sovrasistemi da soddisfare sulla base di strategie di contesto ispirate alla logica della consonanza. Come illustrato in Fig. 6, partendo da una visione 'positiva' della complessità come ininterrotto generarsi di nuove possibilità, l'OdG del sistema di cui si assume la prospettiva (impresa) estrae un contesto definendo l'insieme dei sovrasistemi di riferimento, ne valuta la rilevanza e identifica gli spazi di consonanza sulla base di una corretta proiezione delle relative attese (area di intersezione delle proiezioni) creando così le condizioni di efficacia del sistema vitale nel contesto. Tali attese di efficacia dovranno essere conciliate con meccanismi di funzionamento della struttura del sistema che assicurino l'efficienza necessaria ai fini di una gestione profittevole in cui l'uso delle risorse sia valorizzato.

La piena valorizzazione delle risorse, nella definizione dei meccanismi operativi della struttura, rappresenta una leva fondamentale in un approccio di gestione del sistema volto a perseguire obiettivi di efficienza ed efficacia in una ampia visione di sostenibilità. Lo sguardo dell'OdG, infatti, muove dall'osservazione dell'ambiente per poi stringere progressivamente il *focus* sul contesto fino alla struttura del sistema governato ed alle relative componenti (*dal macro al micro*), ma poi deve riallargarsi all'ambiente per monitorarne le problematiche emergenti ai fini del mantenimento nel tempo delle condizioni di vitalità (Saviano e Caputo, 2012), che si riverberano a cascata sull'impresa così come su tutti gli attori del contesto (*dal micro al macro*).

In tale prospettiva, la sostenibilità diviene paradigma generale di riferimento in una visione che, naturalmente collegata ai principi dell'(ASV), conduce a concepirla come dimensione rilevante delle condizioni di *vitalità* del sistema (Barile *et al.*, 2012f).

¹⁶ Vedere i confini come "muri" (Baccarani e Golinelli, 2012) può assicurare un senso di protezione da possibili minacce ma anche precludere importanti opportunità.

Fig. 6: Il Ciclo Sistemico Vitale



Fonte: Barile, 2012, www.asvsa.org.
 Figura utilizzata con il permesso di ASVSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

L'OdG, quindi, è responsabile della comprensione delle dinamiche di contesto e della definizione della strategia più opportuna da adottare sulla base di un 'pensiero lungo', capace di condurre a nuove configurazioni (sostenibili) del sistema. Strategia basata sulla capacità di 'anticipare' (anche immaginare) la visione di scenari futuri, da cui trarre ispirazione per le iniziative di governo e, quindi, per le strategie di azione in un'ottica che includa la sostenibilità. In questo modo, la sostenibilità può divenire *driver* di attivazione di relazioni di *retro-causalità* (Maggioni *et al.*, 2012), ossia di una causalità inversa in cui non sono tanto gli eventi del passato a 'causare' quelli del presente quanto i traguardi che si desidera raggiungere nel futuro, espressione di un processo volitivo di governo quale azione illuminata di management capace di sollecitare, come già illustrato in Fig. 2, l'emergere di una coscienza collettiva e la convergenza verso finalità condivise (Barile, 2009a; Schillaci e Gatti, 2010).

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

Ne consegue, inoltre, una visione rafforzata del concetto di *esternalità* (Katz e Shapiro, 1985). Nell'*ASV*, infatti, lo sfumare dei confini a livello sistemico rende evidente la necessità di vedere come interne al sistema (ancorché esterne alla struttura) tutte le risultanze generate dal meccanismo sistemico vitale¹⁷.

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

Sulla base di quanto fin qui delineato in termini di schema generale di riferimento, si procede di seguito a proporre alcune indicazioni metodologiche utili

¹⁷ Tale aspetto apre ad interessanti linee di approfondimento che non possono essere trattate in questa sede ma che hanno rilevanti implicazioni in una visione sistemica del rapporto impresa-territorio.

alla definizione di procedure di rilevazione, analisi e *design* dello sviluppo territoriale, per i cui aspetti tecnici si rinvia all'ampia letteratura di riferimento¹⁸, nel rispetto di vincoli di *efficienza locale*, *efficacia di contesto* e *sostenibilità ambientale*.

4. Indicazioni metodologiche per lo sviluppo sostenibile nel e del sistema territoriale

4.1 Il governo nel e del territorio tra competitività e consonanza

Come anticipato nel paragrafo 2, l'azione di governo del territorio è interpretata da tre categorie di soggetti, i quali possono avere visioni diverse dell'ambiente osservato in virtù della propria dotazione di varietà. È chiaro, quindi, che la possibilità di sviluppare la consonanza necessaria ai fini dell'efficacia del complessivo processo decisionale, richiede un significativo sforzo di allineamento delle diverse varietà interagenti facendo sì che la diversità rappresenti un'opportunità di intravedere nuovi scenari piuttosto un rischio di dissensi¹⁹.

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

¹⁸ Cfr., tra gli altri, Isard, 1956; Vicari e Mangiarotti, 1999; Pencarelli e Civitarese, 2000; Valdani e Ancarani, 2000; Dezi *et al.*, 2005; Barile e Golinelli, 2008; Barile, 2011b, 2012; Barile e Di Nauta, 2011.

¹⁹ Nella gestione della varietà in un contesto come quello del territorio, la creatività e l'innovazione sono fondamentali per lo sviluppo di un "ecosistema del valore". Cfr. Pilotti, 2011. Un'efficace combinazione creativa della varietà è utile per lo sviluppo di significative innovazioni (Barile *et al.*, 2012a; Barile *et al.*, 2012e).

(generazione di valore) nel contesto migliorando le probabilità di vitale sopravvivenza per una più ampia varietà di soggetti interessati, diversificando il rischio e rafforzando così le basi della stessa competitività.

Appare chiaro, quindi, che la chiave dell'equilibrio tra competitività e consonanza è nel favorire una visione non dicotomica delle due forze, cogliendo l'ininterrotto legame della parte nel tutto, della componente nel sistema, in una visione unitaria dell'intero ciclo sistemico vitale.

Il processo decisionale *nel e del* sistema vitale territorio richiede, quindi, una forte capacità di governance indirizzata alla valorizzazione delle potenzialità e delle vocazioni riferibili all'area con ricadute positive in termini di opportunità, benessere, qualità della vita, ecc. per l'insieme degli attori interessati. Questi ultimi, come illustrato in precedenza, in virtù della risorsa detenuta e del potere di influenza esercitabile, esprimeranno precise attese di risultato nei confronti del sistema osservato (sia esso l'intero territorio o la singola componente impresa) definendo i relativi obiettivi di efficacia. Riguardo alla più ampia ottica di sostenibilità, quale tutela di una attesa sovrasistemica 'non attuale' in quanto relativa a generazioni future, nella misura in cui non si sviluppa una soggettività collettiva unitaria che ne recepisca le istanze e sia ad essa concretamente interessata, tale azione di pressione e controllo sovrasistemico non si realizza. Anche se idealmente riconoscibile come la finalità più ampiamente condivisibile da tutti gli attori coinvolti nelle dinamiche del territorio nelle molteplici prospettive dell'economia, dell'ambiente e della società, non vi è una categoria specifica di soggetti 'interessati' che siano non solo rilevanti ma anche concretamente attivi nel manifestare un'attesa *sovrasistemica*. Per quanto naturalmente tutti possano dichiarare un'attenzione alla sostenibilità, nel sistema delle priorità finisce per essere di fatto collocata a valle degli obiettivi di efficienza e di efficacia relativi ad attività di più immediato interesse. L'attenzione è inevitabilmente concentrata su problematiche relative a bisogni/interessi che appaiono di più 'urgente' soddisfazione²⁰.

Appare chiaro, quindi, come la sostenibilità sia un obiettivo spesso sacrificato nel sistema delle urgenze di un'impresa, così come di un territorio/paese, quando prevale una concezione dicotomica del rapporto tra competitività e consonanza. Di fatto, tuttavia, come sottolineato in precedenza, ciò è solo il frutto di una visione miope associata a uno spinto individualismo che ostacola lo sviluppo o il risveglio di una coscienza collettiva sensibile alle vere priorità tanto dell'uomo comune quanto dell'operatore economico investiti oggi da una crescente incertezza per quanto attiene al futuro dell'economia, dell'ambiente e della società. In sostanza, nel gioco ricorsivo del rapporto *impresa-territorio-ambiente*, la sfida è l'armonizzazione dei

²⁰ Si pensi, per esempio, a quanto accade nel sistema sanitario per la prevenzione: sono ormai insostenibili tutti gli interventi assistenziali (cura e riabilitazione) che si rendono necessari a causa dell'inefficace mantenimento dello stato di salute della collettività che dovrebbe innanzitutto far leva sulla prevenzione migliorando le condizioni di sostenibilità del sistema con ricadute positive per la maggior parte dei soggetti interessati (Saviano, 2012).

tre obiettivi di *efficienza, efficacia e sostenibilità* nella consapevolezza del fatto che, se il territorio è un “giacimento di vitalità per l’impresa”, allora l’impresa deve essere motore di vitalità per il territorio in una prospettiva generale e condivisa di sostenibilità.

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

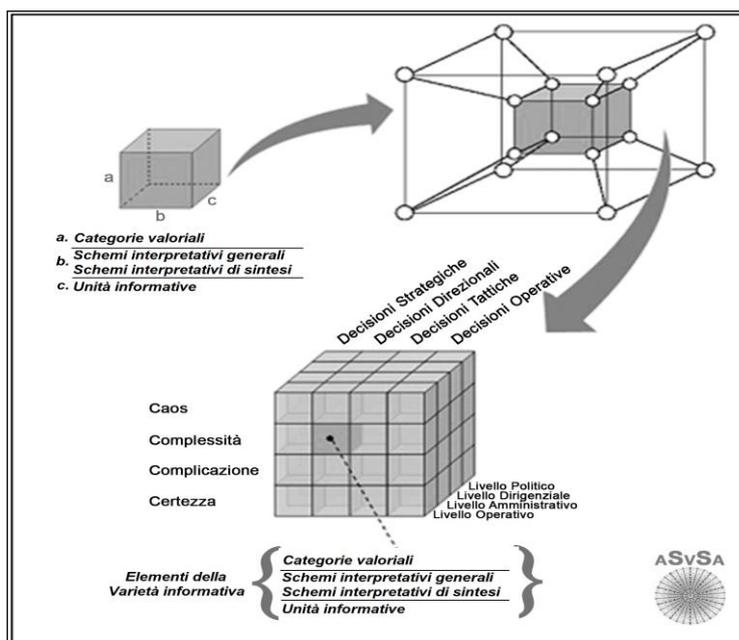
Al fine di fornire un quadro di sintesi, utile nel processo decisionale di governo tanto alla singola componente impresa quanto all’intero sistema territoriale, che riassume l’insieme delle dimensioni considerate nel presente lavoro e di quelle alla base del management sistemico vitale (Barile, 2009a), si propone di seguito il modello dell’Ipercubo (ASV). Come rappresentato in Fig. 7, sulla base dello schema interpretativo proposto, è possibile qualificare i contesti problematici delle decisioni di governo del territorio, tenendo conto:

- del livello di responsabilità del soggetto decisore (*politico, dirigenziale, amministrativo e operativo*);
- della tipologia di decisione (*strategica, direzionale, tattica e operativa*);
- del livello di problematicità percepito dal decisore (*caos, complessità, complicazione, certezza*);
- delle dimensioni della varietà informativa rilevanti (*unità informative, schemi interpretativi generali e di sintesi e categorie valoriali*).

Per comprendere la logica di fondo del modello, si consideri, a titolo di esempio, il contesto problematico della decisione, attualmente in discussione nel nostro Paese nell’ambito della strategia di *spending review*, di accorpamento di strutture amministrative locali. Si tratta di una decisione che investe responsabilità a livello sia politico sia amministrativo (prima dimensione) e certamente di natura strategica (seconda dimensione). Orbene, mentre tale decisione può risultare non particolarmente complicata nella prospettiva dell’OdG politico statale, essa potrà apparire ben più complessa nella prospettiva delle diverse amministrazioni locali (terza dimensione). L’introduzione della quarta dimensione della ‘varietà informativa’ (Barile, 2009b) offre un riferimento fondamentale per il decisore, evidenziando le possibili difficoltà attuative derivanti da ‘distanze cognitive’ tra le varietà dei soggetti coinvolti nel processo di ristrutturazione dovute a visioni e posizioni diverse degli attori investiti da tale intervento di razionalizzazione (Barile *et al.*, 2012a). Difficoltà certamente esasperate da una comune volontà di ostacolare un cambiamento che indubbiamente si tradurrebbe in ‘perdite’ di posizioni, che è espressione di un atteggiamento individualista (prospettiva della competitività); ma difficoltà anche derivanti dalla possibile distanza tra usi, costumi e consuetudini diversi, dominanti nei territori da accorpare (prospettiva della consonanza). Se, come è agevole ipotizzare, nel tempo ogni territorio matura una sua storia e sviluppa una identità e una vocazione, non è detto che la prossimità geografica (aspetto strutturale), sia pure accompagnata da una più o meno omogenea morfologia del territorio, sia sufficiente a rendere compatibili i due sistemi (o sub-sistemi)

territoriali. Si tratta, dunque, di valutare le condizioni effettive di consonanza, adottando una visione più ampia, che consideri usi, tradizioni, consuetudini e, soprattutto, i valori di riferimento; in sintesi, categorie valoriali, che potrebbero divergere in comunità cognitivamente ‘distanti’ anche se geograficamente vicine, imponendo l’implementazione di un’impegnativa strategia di consonanza dall’esito incerto. La decisione investe, quindi, le dimensioni più critiche della varietà informativa e la valutazione e il monitoraggio delle condizioni di consonanza assumono rilievo centrale nel rendere fattibile e sostenibile la scelta.

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



Fonte: Barile, 2012, www.asvsa.org.

Figura utilizzata con il permesso di ASVSA - Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

La sostenibilità rappresenta, quindi, nell’(ASV), un ‘termometro’ della vitalità inter-sistemica, declinabile a tutti i livelli relazionali²¹, in grado di segnalare il superamento dei limiti di ‘elasticità’ del rapporto con i sovrasistemi detentori delle

²¹ La visione relazionale agevola significativamente la ricostruzione delle formazioni sistemiche attive sul territorio. Si veda, in proposito, il lavoro di Dicken e Malmberg (2001).

risorse e la necessità di interventi di trasformazione o di ristrutturazione, espressione di una fondamentale flessibilità, adattiva o innovativa, del sistema (Golinelli, 2011).

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

5. Note conclusive

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

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

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

Bibliografia

- AGUIARI R., DI NAUTA P. (2012), "Governing Business Dynamics in Complex Contexts", *Mercati e Competitività*, n. 1, pp. 39-59.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2012), "Gli studi di management tra muri e ponti", *Sinergie*, n. 87, pp. 7-8.

- BADINELLI R., BARILE S., NG IRENE C.L., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012), "Viable Service Systems and Decision Making in Service Management", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 498-526.
- BARILE S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, ARNIA, Salerno.
- BARILE S. (a cura di) (2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASv)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009a), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009b), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pp. 47-76.
- BARILE S. (2011a), *Management sistemico vitale. Scelte e decisioni in ambito complesso*, International Printing, Distribuzione Kappa, Roma.
- BARILE S. (2011b), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S. (2012), "Verso una novata ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 71-96.
- BARILE S., 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., DI NAUTA P. (2011), "Viable Systems Approach for territory development", in Various Authors, *Contributions to theoretical and practical advances in management - A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing, Avellino, pp. 199-243.
- BARILE S., FRANCO G., NOTA G., SAVIANO M. (2012a), "Structure and Dynamics of a "T-Shaped" Knowledge. From Individuals to Cooperating Communities of Practice", *Service Science*, *Inform* vol. 4, n. 2, pp. 161-180.
- BARILE S., GOLINELLI G. M., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012b), "A systems view of cultural heritage. The case of landscape", in Morvillo A. (ed.), *Advances in Tourism Studies. In memory of Clara S. Petrillo*, Collana "Services and Competitiveness", McGraw-Hill Education, New York, pp. 361-379.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012c), "A Service-Based Systems View of Cultural Heritage", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 106-136.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012d), "An Introduction to the Viable Systems Approach and its Contribution to Marketing", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., POLESE F., SAVIANO M. (2012e), *Immaginare l'innovazione*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., CALABRESE M. (2009), "The value of enterprise in optical Vital Systemic", *The 11th International Conference of Society for Global Business and Economic Development (SGBED)*, 27-30 May, Bratislava, Slovak Republic.
- BARILE S., SAVIANO M. (2010), "A new perspective of systems complexity in service science", *Impresa, Ambiente, Management*, vol. 4, n. 3, pp. 375-414.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm", in Various Authors, *Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing, Avellino, pp. 1-26.

- BARILE S., SAVIANO M. (2012a), "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), *La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012b), "Dalla gestione dei beni culturali al governo del sistema dei beni culturali", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F. (2012f), "L'innovazione tra creatività e sostenibilità", in Barile S., Polese F., Saviano M., *Immaginare l'innovazione*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012g), "Reflections on Service Systems Boundaries: A Viable Systems Perspective. The case of the London Borough of Sutton", *European Management Journal*, vol. 30, n. 5, pp. 451-465.
- BECCATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alla ricerca dell'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n.1, pp. 5-25. Ora in Becattini G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- CAMAGNI R. (1991), "Technological change, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space", in Camagni R. (ed.), *Innovation networks: spatial perspectives*, Bellhaven-Pinter, London.
- CAPRA F. (1997), *The Web of Life*, Flamingo, London.
- COOKE P., MORGAN K. (1998), *The Associational Economy. Firms, Regions, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- CLAYTON A.M.H., RADCLIFFE N.J. (1996), *Sustainability: A Systems Approach*, Earthscan Publication Limited, London.
- DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F. (2005), *Economia e management delle imprese di pubblica utilità*, Cedam, Padova.
- DICKEN P., MALMBERG A. (2001), "Firms in Territories: A Relational Perspective", *Economic Geography*, October, vol. 77, n. 4, pp. 345-363.
- FRANCH M., MARTINI U., BARBERA M.S. (2009), "Eventi e marketing territoriale: gli aspetti turistici di valorizzazione dei territori", in Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, pp. 55-76.
- GARRIGA E., MELÉ D. (2004), "Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1-2, pp. 51-71.
- GOLINELLI C.M. (2003), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2012), *L'approccio sistemico (ASV) al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., PROIETTI L., VAGNANI G. (2008), "L'azione di governo tra competitività e consonanza", in Golinelli G.M., *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, pp. 3-50.

- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2012), "Perspective Shifts in Marketing: Toward a Paradigm Change?", *Service Science*, vol. 4, n. 2, pp. 121-134.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SPOHRER J., BASSANO C. (2010), "The Evolving Dynamics of Service Co-creation in a Viable Systems Perspective", *The 13th Toulon-Verona Conference*, Coimbra - Portugal, September 2-4.
- GUMMESSON E., POLESE F. (2009), "B2B Is Not an Island", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, n. 5, pp. 337-350.
- ISARD W. (1956), *Localizzazione e spazio economico*, IEC, Milano.
- KATZ M.L., SHAPIRO C. (1985), "Network Externalities, Competition, and Compatibility", *The American Economic Review*, vol. 75, n. 3, pp. 424-440.
- LORENZONI G. (1997), "Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta", in Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (eds., 2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing - Dialog, Debate, and Directions*, ME Sharpe, Armonk.
- MAGGIONI V., DEL GIUDICE M. (2006), "Relazioni sistemiche tra imprenditorialità interna e gemmazione d'impresa: una ricerca empirica sulla natura cognitiva delle nuove imprese", *Sinergie*, n. 71, pp. 171-197.
- MAGGIONI V., BARILE S., CALABRESE M., IANDOLO F. (2012), "Supercausalità, coscienza e decisioni manageriali", *XXXV Convegno annuale AIDEA - Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti*, Salerno, 4-5 Ottobre.
- MAILLAT D. (1995), "Territorial dynamics, innovative milieu and regional policy", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n. 2, pp. 157-165.
- MAIZZA A. (2006), *La gestione d'impresa tra vitalità e rischio di crisi*, Cacucci, Bari.
- MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- METALLO G. (2010), "Indirizzi di saluto e apertura dei lavori", *Sinergie*, n. 84, pp. 1-2.
- MIGLIETTA A. (2008), "Cultura, conoscenza e impresa per la valorizzazione del territorio: il caso Piemonte", *Sinergie*, n. 76, pp. 119-124.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- NG I.C.L., BADINELLI R., POLESE F., LOBLER H., HALLIDAY S., DI NAUTA P. (2012), "S-D Logic Research Directions and Opportunities: The Perspective of Systems, Complexity and Engineering", *Marketing Theory*, pp. 213-217.
- PAINTER J. (2006), "Territory-network", *Association of American Geographers Annual Meeting*, Chicago, USA, 7-11 March.
- PENCARELLI T., CIVITARESE C. (2000), "Appunti per un nuovo modello di governo dei distretti turistici", *Prisma*, marzo, pp. 1-20.
- PILOTTI L. (2011), *Creatività, innovazione e territorio: ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- POLESE F. (2002), "L'approccio sistemico vitale per l'analisi del territorio: Il caso del Parco Nazionale del Vesuvio", *Esperienze d'impresa*, n. 2/02, pp. 121-139.
- POLESE F., DI NAUTA P. (2013), "A Viable Systems Approach to Relationship Management in S-D Logic and Service Science", *Business Administration Review*, Schäffer-Poeschel, vol. 73, n. 2 (in corso di stampa).
- POLESE F., CARRUBBO L., RUSSO G. (2010), "Managing business relationships. Between Service Culture and Viable Systems Approach", *Esperienze d'impresa*, pp. 135-158.

- POLESE F., MINGUZZI A. (2009), "Networking approaches for sustainable destination management: an Italian case study", in Kozac M., Andreu L., Knoth J. (a cura di), *Advances in Tourism Marketing. Managing Networks*, Routledge, London, pp. 113-124.
- RULLANI E. (1996), "Reti globali e reti metropolitane per l'economia del Nordest", in Banco Ambrosiano Veneto (a cura di), *Nord-Est: fattori di competitività*, Il Mulino, Bologna.
- SARACENO P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia.
- SASSEN S. (2000), "Territory and Territoriality", *Global Economy International Sociology*, June, n. 15, pp. 372-393.
- SAVIANO M. (1999), "La strategia come scelta emergente dal dinamismo ambientale. Una rilettura del tema alla luce della visione sistemica", *Esperienze d'Impresa*, n. 1, pp. 107-128.
- SAVIANO M. (2012), *Condizioni di efficacia relazionale e di performance nelle aziende sanitarie*, Giappichelli, Torino.
- SAVIANO M., BASSANO C., CALABRESE M., (2010), "A VSA-SS Approach to Healthcare Service Systems. The Triple Target of Efficiency, Effectiveness and Sustainability", *Service Science*, vol. 2 n. 2, pp. 41-61.
- SAVIANO M., 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., IORIO G. (2010), "How far from participatory governance? A survey on e-democracy in Italian municipalities", *PRAGYAA Journal of Management*, vol. I, n. II, pp. 1-18.
- SAVIANO M., MAGLIOCCA P. (2003), "Programmazione negoziata e governo del territorio. Modelli, tecniche e strumenti", *Esperienze d'Impresa*, n. 9, Serie Speciale 2, pp. 163-182.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2010), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- SCICUTELLA M., MAIZZA A. (2003), *Elementi di marketing. I fondamenti della disciplina. Casi di marketing territoriale*, I Liberrimi, Lecce.
- STABER U. (2001), "The Structure of Networks in Industrial Districts", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n. 3, pp. 537-552.
- STRANGE S. (1997), "Territory, State, Authority and Economy: A New Realist Ontology of Global Political Economy", in Cox R.W. (ed.), *The New Realism: Perspectives on Multilateralism and World Order*, United Nation University Press, Tokyo, pp. 3-19.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- VICARI S., MANGIAROTTI D. (1999), "Il marketing delle grandi città", *Sinergie*, n. 49, pp. 85-99.
- ZIMMERMANN J.B. (2001), "The firm/territory relationships in the globalisation: towards a new rationale", *European Journal of Economic and Social Systems*, vol. 15, n. 1, pp. 57-75.

Sitografia

http://en.wikipedia.org/wiki/Viable_systems_approach
<http://www.asvsa.org>

Relazione impresa-territorio e modelli predittivi del default d'impresa. Primi risultati di una analisi statistica sulle piccole imprese italiane

FRANCESCO CIAMPI* NICCOLÒ GORDINI**

Abstract

Obiettivo del paper: Verificare se l'utilizzo di variabili qualitative inerenti il territorio e/o la relazione impresa-territorio consente di migliorare l'efficacia dei modelli predittivi del default della piccola impresa.

Metodologia: Abbiamo applicato la regressione logistica ad un campione di 736 piccole imprese italiane ed abbiamo elaborato quattro diversi modelli predittivi del default d'impresa. Abbiamo poi testato l'efficacia previsionale di tali modelli su un campione di conferma.

Risultati: Le variabili relative al territorio di insediamento e, ancor di più, quelle relative alla relazione impresa-territorio consentono di migliorare l'efficacia previsionale dei modelli predittivi. Il potenziale predittivo di tali variabili risulta particolarmente rilevante per le imprese appartenenti alle classi dimensionali inferiori.

Limiti della ricerca: I dati relativi alle variabili qualitative sono influenzati dalle percezioni soggettive del management delle imprese analizzate. Non vengono impiegate variabili qualitative ulteriori, quali quelle inerenti le strategie competitive adottate, le competenze del management, gli attributi inter-organizzativi, ecc. Non vengono impiegate variabili quantitative relative all'andamento della relazione impresa-sistema finanziario.

Implicazioni pratiche: Il lavoro suggerisce l'opportunità, per gli istituti finanziari, di integrare le variabili qualitative relative al territorio e, soprattutto, quelle relative alla relazione impresa-territorio nei processi di elaborazione dei modelli di predizione del default dei propri clienti. Il rating costruito utilizzando congiuntamente tali categorie di variabili consentirebbe, in particolare, di limitare i comportamenti orientati ad un eccessivo razionamento del credito.

Originalità del lavoro: Non risultano in letteratura precedenti studi sul contributo che le variabili territoriali possono fornire alla previsione del default d'impresa.

Parole chiave: modelli per la predizione del default d'impresa; rating; relazione impresa-territorio; consonanza

* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Firenze
e-mail: francesco.ciampi@unifi.it

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: niccolo.gordini@unimib.it

Purpose of the paper: *To test whether the qualitative variables regarding the territory and/or the firm-territory relationship can improve the accuracy rates of small enterprise business failure prediction models.*

Methodology: *We applied logistic regression to a sample of 736 Italian small enterprise and built 4 different business failure prediction models. We then tested the accuracy rates obtained with these models against a holdout sample.*

Findings: *Including territory qualitative variables and, most importantly, those regarding the relationships between firms and their territories, significantly improves the accuracy rates of default prediction models. This improvement is most marked in the case of smaller firms.*

Research limits: *The qualitative variables data collected are affected by subjective judgments made by managers in the firms studied. In addition, no other qualitative variables (such those regarding competitive strategies, or managerial skills, or inter-organizational characteristics) were included, nor were quantitative variables regarding the relationships between firms and financial institutions.*

Practical implications: *The study suggests that financial institutions should include territory qualitative variables, and, above all, qualitative variables regarding the firm-territory relationship, when constructing business default prediction models. Including this type of variable could reduce the tendency to place unnecessary restrictions on credit.*

Originality of the paper: *In the field of business failure prediction modeling no research has been done into whether it would be useful to adopt qualitative variables regarding the firm-territory relationship. It is a unexplored area.*

Key words: business failure prediction modeling; rating; firm-territory relationships; consonance

1. Introduzione

La maggior parte degli studi aventi ad oggetto la modellizzazione dei processi di predizione del default d'impresa si caratterizza per l'impiego, quali variabili indipendenti, degli indici di bilancio.

L'utilizzo dei soli *ratios* economico-finanziari presenta tuttavia limiti rilevanti quando le previsioni da formulare hanno ad oggetto la Piccola Impresa (PI). Innanzitutto l'informativa di bilancio prodotta dalla PI è di norma meno articolata, approfondita ed affidabile rispetto a quella delle imprese di maggiori dimensioni. Inoltre è tipico che nelle PI proprietario e manager coincidano, il vertice imprenditoriale tenda a prendere le proprie decisioni in maniera fortemente accentrata, la struttura organizzativa sia elementare, con la conseguenza che i mutamenti di struttura e di strategia avvengono spesso velocemente e verso direzioni poco prevedibili sulla base della semplice estrapolazione degli andamenti economico-finanziari passati (Ciampi, 1994). La PI si trova poi a dover affrontare condizionamenti esterni (strategici ed operativi) più intensi, variabili e differenziati rispetto a quanto avviene per l'impresa di media o grande dimensione: un anno, così, l'utile di esercizio potrebbe risultare inferiore a quello fisiologico perché più valore è stato distribuito ai clienti (ad esempio perché il cliente principale, facendo leva sul suo potere contrattuale, ha costretto l'impresa a comprimere il prezzo unitario di vendita), oppure ai dipendenti (perché si è deciso di incrementare lo stipendio di

alcuni dipendenti al fine di evitare un loro passaggio ad un'impresa concorrente), o ad un fornitore (perché incrementi dei prezzi unitari di acquisto sono stati "imposti" dall'unico fornitore di un semilavorato essenziale o di un servizio non rinunciabile). Dimensione aziendale più contenuta significa infine valori assoluti delle grandezze (anche contabili) più contenuti e, quindi, *ratios* più sensibili a variazioni anche piccole delle grandezze (tanto che, sotto certi livelli dimensionali, alcuni indicatori perdono quasi completamente di efficacia dimostrativa).

È inoltre oggi assunto condiviso che le possibilità di sopravvivenza dell'impresa siano strettamente dipendenti dalla sua capacità di localizzare i moduli della catena del valore in contesti territoriali nei quali sono presenti ed accessibili le risorse e le competenze necessarie per il suo successo competitivo; oltre che dalla sua capacità di sviluppare con tali contesti relazioni di consonanza (Barile, 2009; Golinelli, 2010, 2011; Golinelli *et al.*, 2002), che consentano la effettiva ed armonica condivisione e combinazione di tali risorse e competenze (Cooke, 2002; De Maio e Maggiore, 1992; Moran e Ghoshal, 1996; Tsai e Ghoshal, 1998).

Tale assunto, le marcate peculiarità gestionali delle PI ed il minor potenziale predittivo che l'informazione contabile assume per questa categoria di imprese fanno emergere l'esigenza di provare a costruire e testare modelli predittivi del *default* d'impresa: (1) specificamente progettati per la PI; (2) costruiti utilizzando non solo indici di bilancio ma anche variabili relative alle qualità (tangibili ed intangibili) della relazione impresa-territorio.

Obiettivo del presente lavoro è proprio quello di verificare se l'utilizzo delle variabili relative al territorio ed alla relazione impresa-territorio consente di migliorare l'efficacia dei modelli predittivi del *default* della piccola impresa.

Il presente lavoro è così articolato: sintetica *review* della letteratura inerente la modellizzazione dei processi di previsione del *default* d'impresa, ipotesi della ricerca, descrizione del campione oggetto di analisi (e dei criteri utilizzati per la sua estrazione), esposizione delle variabili indipendenti selezionate e della metodologia statistica utilizzata, esposizione e commento dei risultati, conclusioni finali.

2. La previsione del default d'impresa: una sintetica review della letteratura

A partire dal lavoro di Altman (1968) numerose analisi empiriche hanno testato l'utilizzo degli indici di bilancio ai fini dell'elaborazione dei modelli predittivi del *default* d'impresa. L'analisi discriminante multivariata (Altman, 1968¹; Altman,

¹ Altman (1968) applica l'analisi discriminante multivariata ad un campione di 66 imprese industriali di medie e grandi dimensioni (33 in *default* e 33 in *bonis*) e dimostra che l'utilizzo di indici di bilancio appropriatamente selezionati consente di ottenere, con un anno di anticipo rispetto al *default*, un tasso di corretta classificazione delle imprese pari al 79%.

1993; Altman *et al.*, 1977²; Blum, 1974³, Deakin, 1972) e l'analisi logistica (Altman e Saunders, 1996; Ohlson, 1980⁴) rappresentano le tecniche statistiche più frequentemente utilizzate. Studi successivi hanno applicato metodologie diverse quali le reti neurali (Ciampi e Gordini, 2013; Vallini *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 1999), gli algoritmi genetici (Back *et al.*, 1996), gli alberi decisionali (Lee *et al.*, 1996), i modelli MARS (Multivariate Adaptive Regression Splines; Olmeda e Fernandez, 1997), i sistemi del tipo CBF (Case-Based Forecasting; Jo *et al.*, 1997), i modelli applicativi della Rough Set Theory (Greco *et al.*, 1998)⁵.

Altri studi hanno testato l'utilizzo di variabili *intra*-organizzative ulteriori rispetto ai *ratios* di bilancio. Un primo filone ha analizzato il potenziale predittivo delle variabili inerenti i caratteri del management, quali il grado di competenza gestionale (Haswell e Holmes, 1989), il grado di esperienza pregressa nel settore di attività dell'impresa o anche al di fuori di esso (Larson e Clute, 1979), il livello di istruzione e le competenze in materia di marketing e di finanza (Lussier, 1995), la presenza di legami di parentela con altri imprenditori (Cooper *et al.*, 1991; Lussier, 1995), il grado di anzianità di ruolo (Cooper *et al.*, 1991; Lussier, 1995), il grado di propensione al rischio (Koh, 1996), il *need for achievement* (Cooper *et al.*, 1991; Koh, 1996), le convinzioni circa il *locus of control* (Evans e Leighton, 1989), la propensione all'innovazione (Koh, 1996). Von Stein e Ziegler (1984) ad esempio, analizzando un campione di 160 piccole e medie imprese (135 in *default* e 25 in *bonis*), dimostrano che l'impiego delle variabili relative al management (livello di istruzione, esperienza pregressa, competenze detenute nelle diverse aree funzionali e grado di propensione al rischio) consente di incrementare significativamente l'efficacia dei modelli previsionali. Un secondo filone di studi ha testato il potenziale predittivo di variabili inerenti la *corporate governance* quali la dimensione e la composizione del consiglio di amministrazione, la presenza di amministratori indipendenti e la CEO-Duality (Chaganti *et al.*, 1985; Daily e Dalton, 1994).

² Il tasso di accuratezza previsionale del modello "Zeta Score" di Altman *et al.*, (1977) (sviluppato tramite l'applicazione dell'analisi discriminante multivariata ad un campione di 111 imprese e basato sull'utilizzo di 7 indici di bilancio) è pari al 96% un anno prima del *default* ed al 70% cinque anni prima.

³ Blum (1974) applica l'analisi discriminante multivariata ad un campione costituito da 230 imprese industriali di medie e grandi dimensioni (115 fallite e 115 *in bonis*) e sviluppa un modello previsionale (fondato sull'utilizzo di indici di bilancio) in grado di stimare correttamente il *default/non default* nel 95% dei casi con un anno di anticipo e nell'80% dei casi con due anni di anticipo.

⁴ Ohlson (1980), applicando la regressione logistica ad un campione di 105 imprese industriali, elabora un modello di previsione del *default* in grado di ottenere un tasso di accuratezza previsionale del 96,1% un anno prima del *default* e del 95,5% due anni prima.

⁵ Jo, Han e Lee (1997) confrontano le reti neurali, l'analisi discriminante multivariata e la tecnica Case Based Reasoning, ottenendo gradi di accuratezza previsionale pari rispettivamente al 83,79%, all'82,22% ed all'81,52%.

L'analisi del potenziale predittivo delle variabili inerenti la relazione impresa-territorio resta invece un ambito di ricerca ancora completamente inesplorato. Le ipotesi della presente ricerca sono state formulate proprio con l'intento di indagare tale promettente ambito, con particolare riferimento al caso delle imprese di piccole dimensioni.

3. Ipotesi

Abbiamo formulato le seguenti ipotesi di ricerca.

Sulla base delle considerazioni sopra esposte e della ampia letteratura che ha approfondito il tema delle relazioni tra variabili territoriali e competitività aziendale⁶, ci aspettiamo che i modelli previsionali costruiti impiegando anche le variabili inerenti il "territorio di insediamento" abbiano una capacità previsionale del *default* d'impresa più elevata rispetto ai modelli fondati sulle sole variabili economico-finanziarie. Pertanto:

H1A: L'utilizzo congiunto di ratios economico-finanziari e di variabili inerenti il "territorio di insediamento" (Modello 2) consente di ottenere un grado di un'accuratezza previsionale superiore rispetto all'utilizzo dei soli indici di bilancio (Modello 1).

Inoltre ogni impresa si configura quale sistema "unico" di risorse, capacità e competenze, in grado di attivare relazioni "uniche" con il suo territorio di riferimento. Quindi:

H1B: L'utilizzo congiunto di ratios economico-finanziari e di variabili inerenti la "relazione impresa-territorio" (Modello 3) consente di ottenere un grado di accuratezza previsionale superiore rispetto all'utilizzo dei soli indici di bilancio (Modello 1).

H1C: Il modello previsionale costruito utilizzando congiuntamente ratios economico-finanziari, variabili inerenti il "territorio di insediamento" e variabili inerenti la "relazione impresa-territorio" (Modello 4) consente di ottenere un grado di accuratezza previsionale superiore rispetto agli altri tre modelli.

La quasi totalità degli studi aventi ad oggetto la modellizzazione dei processi di predizione del *default* d'impresa fonda i propri risultati sull'utilizzo di dati raccolti presso campioni di imprese di medie e/o grandi dimensioni (Altman, 1968; Altman, 1993; Blum, 1974), sulla base dell'implicito assunto che i modelli così elaborati possano avere valore predittivo per le imprese di qualsiasi dimensione. Solo un

⁶ Per una rassegna delle fonti bibliografiche considerate ai fini del presente studio si veda il paragrafo 5.

limitato numero di ricerche relativamente recenti ha evidenziato la necessità di sviluppare modelli previsionali diversi per imprese appartenenti a diverse classi dimensionali, ed in particolare di costruire modelli di previsione del *default* che tengano conto degli specifici caratteri strutturali, gestionali e strategici delle piccole imprese (Altman e Sabato, 2007; Altman *et al.*, 2010; Behr e Guttler, 2007; Carter e Van Auken, 2006; Ciampi e Gordini, 2008; 2009; 2013; Pompe e Bilderbeek, 2005; Saurina e Trucharte, 2004; Vallini *et al.*, 2009; Vallini *et al.*, 2008, 2009). Una ulteriore ipotesi della nostra ricerca inerisce quindi l'incremento del grado di accuratezza previsionale ottenibile tarando la funzione decisionale sulla base di sotto-campioni di imprese sufficientemente omogenei dal punto di vista della dimensione aziendale.

In particolare:

H2: Quando la regressione logistica è applicata per singola classe dimensionale tutti i modelli forniscono un grado di accuratezza previsionale significativamente più elevato rispetto a quello ottenuto elaborando la funzione decisionale su base aggregata.

4. Data Set

Il campione da noi analizzato è costituito da 4.277 piccole imprese estratte dagli archivi Cerved (tali archivi contengono l'informazione contabile, raccolta attraverso la rete delle Camere di Commercio, relativa all'universo delle società di capitale italiane).

Quale evento di *default* abbiamo individuato l'avvio di una procedura concorsuale (fallimento, concordato preventivo, amministrazione controllata). Si tratta di una soluzione più restrittiva (*default* conclamato) rispetto a quella di norma utilizzata nell'ambito della modellistica bancaria, che identifica il *default* con l'emergere di una situazione di insolvenza di fatto del debitore, non autonomamente risolvibile e tale da provocare una potenziale perdita del credito concesso.

Il campione delle imprese in *default* è costituito da tutte le imprese italiane incluse negli archivi Cerved, operanti nei rami industria, costruzioni e servizi (con esclusione, quindi, delle società immobiliari e di quelle finanziarie), entrate in stato di *default* nell'anno 2008 e che presentavano nel 2005 un bilancio di esercizio regolarmente depositato ed un fatturato inferiore a 5 milioni di euro. La numerosità di tale campione è risultata pari a 2.234.

L'insieme delle imprese non in *default* è stato selezionato tramite campionamento stratificato a partire dall'universo delle imprese italiane incluse negli archivi Cerved operanti nei rami industria, costruzioni e servizi, per le quali non era stata avviata una procedura concorsuale alla fine del 2008 e che presentavano nel 2005 un bilancio di esercizio regolarmente depositato ed un

fatturato inferiore a 5 milioni di euro⁷. Per la selezione di tale campione abbiamo utilizzato le seguenti variabili: dimensione d'impresa (articolata sulla base delle quattro classi di fatturato⁸ individuate nella Tabella 1), area geografica d'insediamento (Nord, Centro e Sud) e ramo di attività economica (ramo industriale, ramo costruzioni, ramo dei servizi)⁹. Sono state così estratte 2.043 imprese.

Tab. 1: Il Data Set (valori percentuali)

	Imprese in default	Imprese non in default
Area Geografica		
Nord	36,1	39,8
Centro	35,3	36,2
Sud	28,6	24,0
Settore		
Industria	42,6	41,1
Costruzioni	11,9	11,4
Servizi	45,5	47,5
Dimensione (Fatturato in Milioni di Euro)		
Dimensione 1 (<0,5)	40,4	43,6
Dimensione 2 (0,5-1)	24,4	24,1
Dimensione 3 (1-2,5)	24,1	22,0
Dimensione 4 (2,5-5)	11,1	10,3
Sesso della persona rispondente (Valori %)		
Maschi	92,1	93,4
Femmine	7,9	6,6
Età Media delle persone rispondenti	58	56
Numerosità Totale	338	398

Fonte: ns. elaborazione

I *ratios* economico-finanziari (riportati nella successiva Tabella 2) sono stati calcolati utilizzando i dati dei bilanci relativi all'esercizio 2005 estratti degli archivi Cerved.

Al fine di rilevare le variabili relative al "territorio di insediamento" ed alla "relazione impresa-territorio" (elencate nelle successive Tabella 3 e 4) abbiamo elaborato un questionario iniziale e lo abbiamo sottoposto a due *pre-test*, che ci hanno consentito di migliorarne la qualità, modificando sia la lunghezza che la

⁷ Da un punto di vista computazionale affiancare un universo (le imprese fallite) a un campione (quelle non fallite) non comporta controindicazioni particolari, se non la perdita di significatività dell'intercetta nella stima logistica.

⁸ La dimensione delle imprese è stata determinata sulla base del valore del fatturato realizzato nell'esercizio 2005. Le classi dimensionali sono state determinate sulla base dei quartili della distribuzione dimensionale del campione delle imprese in *default*.

⁹ L'estrazione del campione delle imprese non in *default* è stata effettuata in modo da ottenere distribuzioni dimensionali, geografiche e settoriali il più possibile simili a quelle fatte rilevare dal campione delle imprese in *default*.

forma della maggioranza delle domande (Lussier, 1995). Il questionario definitivo è risultato composto da 35 domande ordinate casualmente¹⁰. Tutte le variabili sono state misurate tramite scala di Likert (valori compresi tra 1 e 5). Il questionario definitivo è stato somministrato via *mail* o via posta ad un componente del consiglio di amministrazione o al direttore generale in carica nell'anno 2005 presso ciascuna delle 4.277 piccole imprese del nostro campione. Per incrementare il tasso di risposta abbiamo implementato una attività di *follow up* finalizzata a sollecitare le imprese inizialmente non rispondenti. Per la somministrazione e la raccolta dei questionari e per l'inserimento dei dati raccolti all'interno del *database* ci siamo avvalsi della collaborazione di quattro studenti della Facoltà di Economia dell'Università di Firenze. 736 imprese (338 in *default* e 398 in *bonis*) hanno risposto in maniera completa al questionario (tasso di risposta del 17,2%).

Infine abbiamo suddiviso il nostro campione (formato dalle 736 imprese che hanno risposto al questionario) in due sotto-campioni, costruiti tramite campionamento casuale stratificato realizzato sulla base dei tre criteri di classificazione sopra citati (dimensione, area geografica, ramo di attività economica). Il primo sotto-campione (*training sample*), composto da 460 imprese (214 in *default* e 246 in *bonis*), è stato utilizzato per costruire i modelli previsionali; il secondo (*holdout sample*), costituito da 276 imprese (124 in *default* e 152 in *bonis*), è stato utilizzato per testare l'efficacia previsionale dei modelli elaborati. La Tabella 1 espone la struttura del campione complessivo (736 unità), oltre alla distribuzione per sesso e l'età media delle persone che hanno risposto al questionario. I casi di non *default* si caratterizzano per una frequenza (in termini relativi) più elevata di imprese appartenenti alla prima classe dimensionale, di imprese operanti nel Nord del Paese, di imprese attive nel ramo servizi.

5. Selezione delle variabili indipendenti

I 21 indici di bilancio impiegati ai fini della nostra analisi (cfr. Tabella 2) sono stati selezionati sulla base delle principali evidenze emerse in letteratura (Altman, 1968, 1993; Altman e Sabato, 2007; Blum, 1974; Crouhy *et al.*, 2001; Edmister, 1972).

¹⁰ Il contenuto del questionario è articolato come segue:

- dati anagrafici dell'impresa (ivi inclusi il fatturato, il numero di addetti ed il settore di attività economica);
- dati anagrafici della persona intervistata;
- 29 quesiti finalizzati a misurare (tramite scala di Likert) ciascuna delle 29 variabili riportate nelle Tabelle 3 e 4;
- 6 quesiti "di controllo".

Tab. 2: Il set iniziale degli indicatori economico-finanziari (valori medi per gruppo)

	Imprese in default	Imprese non in default
ROE	-4,2	5,6
ROI	1,0	5,4
ROS	1,3	4,4
ROA	0,7	4,8
Valore aggiunto/Fatturato	13,4	22,2
Ebitda/Fatturato	2,4	7,91
Ebitda/Cash flow	63,4	98,2
Interessi Passivi/Fatturato	5,7	3,8
Interessi Passivi/Ebitda	63,7	36,2
Fatturato/Numero di addetti	97,8	188,6
Valore Aggiunto/Numero di addetti	29,9	54,3
Attivo immobilizzato/Numero di addetti	37,9	29,3
Cash flow/Debiti totali	2,4	7,9
Cash Flow/Fatturato	1,5	3,6
Interessi Passivi/Debiti Bancari	9,6	7,90
Debiti Bancari/Fatturato	0,79	0,45
Debiti Totali/(Debiti Totali + Equity)	74,5	55,4
Debiti totali/Ebitda	766,7	425,2
Equity/Immobilizzazioni Materiali	46,2	72,4
Current Ratio	0,799	1,123
Fatturato/Capitale Investito	0,788	1,122

Fonte: ns. elaborazione

Le Tabelle 3 e 4 descrivono le variabili “territoriali” da noi selezionate traendo spunto dalla ampia letteratura aziendale ed economica che, con diverse prospettive (da quella dei distretti marshalliani, a quella dei *cluster* porteriani, a quella dei sistemi regionali di innovazione), ha approfondito le relazioni tra caratteri dei contesti territoriali e competitività aziendale (nell’ultima colonna sono indicate le principali fonti bibliografiche considerate ai fini della individuazione e definizione di ciascuna variabile).

Tab. 3: *Il set iniziale delle variabili relative ai caratteri del territorio di insediamento dell'impresa*

VARIABILI	DESCRIZIONE	ALCUNI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (IN ORDINE ALFABETICO)
Caratteri tangibili		
Posizione geografica	Grado di attrattività del territorio in termini di posizione geografica *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1989, 1990); Brusco (1982); Krugman (1991a, 1991b); Krugman (1995); Marshall (1919, 1925); Piore e Sabel (1984); Porter (1990, 1998); Varaldo (2006); Varaldo e Ferrucci (1996)
Assetto morfologico	Grado di attrattività del territorio in termini di assetto morfologico *	
Dotazione di infrastrutture	Grado di attrattività del territorio in termini di infrastrutture disponibili *	
Risorse naturali	Grado di attrattività del territorio in termini di risorse naturali disponibili *	
Articolazione del tessuto produttivo	Grado di attrattività del territorio in termini di articolazione di attività produttive svolte localmente *	
Articolazione "fisica" del sistema finanziario	Grado di attrattività del territorio in termini di presenza e diffusione spaziale di istituti bancari ed altre istituzioni finanziarie *	Alessandrini <i>et al.</i> , (2007); Baffigi <i>et al.</i> (2000); Jimenez <i>et al.</i> (2007); Signorini (2000); Ughetto (2006)
Caratteri intangibili		
Capitale sociale e fiducia	Grado di attrattività del territorio come sistema di relazioni sociali fondate sulla fiducia tra gli attori *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1989, 1990); Belussi e Piloti (2008); Brusco (1982, 1999); Capello (2002); Coleman (1988, 1990); Cooke (2002); Dei Ottati (1994, 2003); Denicolai <i>et al.</i> , (2010); Dyer e Singh (1998); Gargiulo e Benassi (2000); Ghoshal e Barlett (1994); Golinelli (2002); Grandinetti e Tabacco (2003); Granovetter (1985); Gulati <i>et al.</i> (2000); Lazerson e Lorenzoni (1999); Leiponen e Byma (2009); Lipparini e Lorenzoni (1996); Lorenz (1992); Lundvall (1992); Malecki (1995, 2000); Maskell e Malmberg (2007); Mustilli <i>et al.</i> , (2011); Nahapiet e Ghoshal (1998); Nootboom (2004); Piore e Sabel (1984); Putman (1993, 1995); Tsai e Ghoshal (1998); Uzzi (1996, 1997); Varaldo (2006); Varaldo e Ferrucci (1996)
Cultura	Qualità del territorio in termini di sistema culturale locale (storia, tradizioni e saperi di un luogo) *	
Sistema di valori	Grado di attrattività del territorio come sistema di valori consolidati e condivisi *	
Innovazione	Il contesto territoriale favorisce/limita i processi di innovazione **	Acs <i>et al.</i> (2002); Ahuja (2000); Asheim e Coenen (2005); Asheim e Gertler (2005); Asheim e Isaksen (2002); Autio (1998); Belussi <i>et al.</i> , (2003); Bortoluzzi e Tracogna (2011); Boschma (2005); Bottinelli e Pavione (2010); Braczyck e Cooke (1998); Breschi e Malerba (2005); Buesa <i>et al.</i> , (2010); Camuffo e Grandinetti (2006); Crevosier e Camagni (2000); Cooke (2001); Cooke <i>et al.</i> (1997); Cooke e Morgan (1998); Corò e Micelli (2006, 2007); Corò e Rullani (1998); Dagnino, <i>et al.</i> , (2011); Doloreux e Parto (2005); Lundvall (1992); Maillat e Perrin (1992); Maillat <i>et al.</i> , (1993); Micelli e Chiarvesio (2003); Mustilli <i>et al.</i> , (2011); Porter (1998); Robertson <i>et al.</i> (2009); Rolfo (1996); Santoni e Zanni (2011); Todtling e Tripl (2005); Velo (2007, 2011)
Internazionalizzazione	Il contesto territoriale favorisce/limita i processi di internazionalizzazione **	Becattini e Rullani (1993); Chiarvesio e Micelli (2007); Corò e Micelli (2006); Micelli e Chiarvesio (2003); Rullani (2006); Varaldo (2006)
Sistema di risorse e competenze radicate e condivise	Grado di attrattività del territorio come sistema di risorse e competenze radicate e condivise *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1990, 2000); Bellandi (2009); Belussi e Piloti (2008); Boari e Lipparini (1999); Brusco (1982, 1989); Camagni (1991); Foss (1996); Glaeser <i>et al.</i> (1992); Golinelli (2002); Herderson (1996); Marshall (1919, 1925); Maskell e Malmberg (2007); Porter (1990, 1998); Quadro <i>et al.</i> (2002); Rullani (2003); Saxenian (1994); Varaldo e Ferrucci (1996)
Competitività del sistema finanziario	Grado di attrattività del territorio in termini di competitività del sistema finanziario locale *	Alessandrini <i>et al.</i> (2006); Liberti e Mian (2006); Lugaresi e Rotondi (2007); Pagnini (2000); Rotondi (2005); Russo e Rossi (1999)
Reputazione	Grado di attrattività del territorio in termini di reputazione *	Becattini (1990); Brady (2002); Cairoli (2011); Denicolai <i>et al.</i> (2010); Ely e Valimaki (2003); Engelmann e Fischbacher (2003); Ferguson <i>et al.</i> (2000); Molina-Morales e Martinez-Fernández (2003); Nootboom (2002); Sako (1991); Smitka (1991)
Qualità della vita	Grado di attrattività del territorio in termini di benessere e qualità della vita*	Putman (1993)
Sistema delle Istituzioni Locali	Contributo delle Istituzioni Locali (enti locali, università, centri di ricerca, associazioni di categoria, ecc.) allo sviluppo imprenditoriale del territorio *	Asheim e Isaksen (2002); Bozeman (2000); Camuffo e Grandinetti (2006); Cooke <i>et al.</i> (1997); Cooke e Morgan (1998); Doloreux e Parto (2005); Dosi <i>et al.</i> (1998); Galaskiewicz (1985); Lundvall (1992); McEvily e Zaheer (1999); Mele (2011); Molina-Morales e Martinez-Fernández (2003); Rullani (2006); Schillaci <i>et al.</i> (2009); Suchman (1994)

Note: * Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 nullo/a; 2 minimo/a; 3 discreto/a; 4 elevato/a; 5 molto elevato/a.

** Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 limita; 2 limita leggermente; 3 è neutro; 4 favorisce leggermente; 5 favorisce.

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4: Il set iniziale delle variabili relative ai caratteri della relazione impresa-territorio di insediamento

VARIABILI	DESCRIZIONE	ALCUNI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (IN ORDINE ALFABETICO)
Grado di radicamento territoriale	Grado di radicamento dell'impresa sul territorio **	Becattini (1990); Geringer <i>et al.</i> (2000); Hundley e Jacobson (1998); Marshall (1919); Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003)
Risorse del territorio ed immagine aziendale	Impatto delle risorse del territorio sull'immagine aziendale *	Becattini (1990); Brady (2002); Cairoli (2011); Denicolai <i>et al.</i> (2010); Ely e Valimaki (2003); Engelmänn e Fischbacher (2003); Ferguson <i>et al.</i> (2000); Molina-Morales e Martínez-Fernández (2003); Nootboom (2002); Sako (1991); Smitka (1991)
Risorse del territorio e capacità di vendita	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità di vendita *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1990, 2000); Bellandi (2009); Belussi e Pilotti (2008); Boari e Lipparini (1999); Brusco (1982, 1989); Camagni (1991); Foss (1996); Glaeser <i>et al.</i> (1992); Golinelli (2002); Hermderson (1996); Marshall (1919, 1925); Maskell e Malmberg (2007); Porter (1990, 1998); Quadrio Curzio e Fortis (2002); Rullani (2003); Saxenian (1994); Varaldo e Ferrucci (1996)
Risorse del territorio e capacità logistiche	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità logistiche *	
Risorse del territorio e capacità strategiche	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità strategiche *	
Risorse del territorio e qualità delle risorse umane	Impatto delle risorse del territorio sulla qualità delle risorse umane *	
Risorse del territorio e capacità di controllo dei costi	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità di controllo dei costi *	
Risorse del territorio, struttura <i>intra</i> -organizzativa ed architettura <i>inter</i> -organizzativa	Impatto delle risorse del territorio sui caratteri della struttura <i>intra</i> -organizzativa e sugli attributi della architettura <i>inter</i> -organizzativa *	
Risorse del territorio e capacità tecnologiche	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità tecnologiche *	
Risorse del territorio e capacità innovative	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità innovative *	Acs <i>et al.</i> (2002); Ahuja (2000); Asheim e Coenen (2005); Asheim e Gertler (2005); Asheim e Isaksen (2002); Autio (1998); Belussi <i>et al.</i> (2003); Bortoluzzi e Tracogna (2011); Boschma (2005); Bottinelli e Pavione (2010); Braczyk e Cooke (1998); Breschi e Malerba (2005); Buesa <i>et al.</i> (2010); Camuffo e Grandinetti (2006); Crevosier e Camagni (2000); Cooke (2001); Cooke <i>et al.</i> (1997); Cooke e Morgan (1998); Corò e Micelli (2006, 2007); Corò e Rullani (1998); Dagnino, <i>et al.</i> (2011); Doloreux e Parto (2005); Lundvall (1992); Maillat e Perrin (1992); Maillat <i>et al.</i> (1993); Micelli e Chiarvesio (2003); Mustilli <i>et al.</i> (2011); Porter (1998); Robertson <i>et al.</i> (2009); Rolfo (1996); Santoni e Zanni (2011); Todtling e Tripp (2005); Velo (2007, 2011)
Risorse del territorio e qualità tecnica della proposta di valore al cliente	Impatto delle risorse del territorio sulla qualità tecnica della proposta di valore al cliente *	
Risorse del territorio e capacità finanziaria	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità finanziarie *	
Contributo dell'impresa allo sviluppo del territorio	Contributo dell'impresa allo sviluppo economico, sociale e/o culturale del territorio *	Baccarani e Golinelli (2011)

Note: * Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 negativo; 2 leggermente negativo; 3 nullo; 4 leggermente positivo; 5 positivo.

** Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 nullo; 2 minimo; 3 discreto; 4 elevato; 5 molto elevato.

Fonte: ns. elaborazione

Al fine di selezionare, tra tutte quelle riportate nelle precedenti Tabelle 2, 3 e 4, le variabili caratterizzate da maggiore potenziale predittivo e, contemporaneamente, minor grado di correlazione, abbiamo condotto un'analisi di multicollinearità tramite metodo VIF (*Variance Inflation Factor*). Le variabili con un valore del VIF superiore a 3 sono state escluse. Abbiamo poi implementato la procedura statistica di selezione delle variabili nota come "Metodo Stepwise". La Tabella 5 mostra l'elenco delle variabili selezionate ai fini della elaborazione dei modelli previsionali.

Tab. 5: Variabili selezionate tramite analisi di multicollinearità e analisi stepwise

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
RATIOS ECONOMICO-FINANZIARI				
ROE	X		X	
ROI	X		X	X
Current Ratio	X	X	X	X
Interessi Passivi/Fatturato	X	X		X
Ebitda/Fatturato	X	X	X	X
Debiti Bancari/Fatturato				X
Valore Aggiunto/Fatturato		X	X	
VARIABILI RELATIVE AI CARATTERI DEL TERRITORIO DI INSEDIAMENTO DELL'IMPRESA				
Dotazione di infrastrutture				X
Internazionalizzazione		X		
Posizione geografica		X		X
Articolazione del tessuto produttivo		X		X
Capitale sociale e fiducia		X		X
Cultura		X		X
Innovazione		X		X
Sistema di risorse e competenze radicate		X		X
Reputazione		X		
VARIABILI RELATIVE AI CARATTERI DELLA RELAZIONE IMPRESA-TERRITORIO				
Risorse del territorio e capacità innovative			X	
Risorse del territorio ed architettura (<i>intra- ed inter-</i>) organizzativa			X	X
Risorse del territorio e qualità delle risorse umane			X	X
Risorse del territorio ed immagine aziendale			X	X
Risorse del territorio e capacità strategiche			X	X
Contributo dell'impresa allo sviluppo del territorio			X	X

Fonte: ns. elaborazione

Con riferimento, in particolare, ai caratteri inerenti il contesto territoriale ed a quelli relativi alla relazione impresa-territorio, i nostri risultati confermano alcuni assunti consolidati in letteratura. Relativamente ai caratteri del contesto territoriale, oltre a quelli "fisici" (quali la dotazione infrastrutturale e l'articolazione del tessuto economico di riferimento), influiscono sulle probabilità di *default* dell'impresa caratteri intangibili quali il sistema locale di risorse e competenze condivise (Foss, 1996), il tessuto culturale del territorio (Lazerson e Lorenzoni, 1999), il capitale sociale locale (Tsai e Ghoshal, 1998). Relativamente ai caratteri della relazione impresa-territorio rilevano: a) l'impatto delle risorse del territorio sulle attività

intangibili aziendali quali l'immagine e la qualità delle risorse umane (Becattini, 1990); b) l'impatto degli *asset* territoriali sulle capacità aziendali quali quelle innovative, quelle strategiche e quelle organizzative.

6. Metodologia

L'analisi discriminante multivariata è stata per molti anni la tecnica statistica più utilizzata per la costruzione di modelli previsionali del *default* d'impresa (Altman, 1968; Blum, 1974; Deakin, 1972; Edmister, 1972). Affinché tale metodologia statistica sia efficacemente impiegabile devono risultare rispettate le seguenti condizioni: 1) le variabili di *input* devono essere distribuite normalmente; 2) le matrici di dispersione di gruppo (matrici di varianza e covarianza) devono essere identiche o molto simili nei due gruppi (Barnes, 1982; Karels e Prakash, 1987).

Poiché le variabili previsionali da noi utilizzate (indici di bilancio) non sono né lineari né normalmente distribuite (Karels e Prakash, 1987; Ohlson, 1980), ai fini della nostra analisi abbiamo utilizzato la regressione logistica (modello Logit), tecnica che ben si adatta alle caratteristiche del problema della previsione del *default* d'impresa (dove la variabile dipendente è binaria: *default*/non *default*), in specie quando l'analisi ha ad oggetto campioni di rilevanti dimensioni (Altman e Saunders, 1996; Ohlson, 1980). Nel modello Logit le variabili indipendenti sono combinate in una funzione lineare che stima il logaritmo del rapporto tra la probabilità che un evento si realizzi e la probabilità che esso non si realizzi¹¹. La funzione previsionale assume la tipica seguente forma:

$$\ln [PD/(1 - PD)] = a + BX + E$$

dove PD è la probabilità di *default*, (1 - PD) è la probabilità di non *default*, a è la costante, B è il vettore dei coefficienti delle variabili indipendenti, X è il vettore delle variabili indipendenti (nel nostro caso un *set* di indici di bilancio ed un insieme di variabili relative al territorio di insediamento ed alla relazione impresa-territorio), ed E è l'errore.

7. Risultati

Lo scopo della ricerca era di confrontare l'efficacia di modelli previsionali del *default* della PI sviluppati utilizzando congiuntamente *ratios* economico-finanziari e variabili inerenti il "territorio di insediamento" e/o la "relazione impresa-territorio" (modelli 2, 3 e 4) con quella di un modello costruito impiegando esclusivamente *ratios* economico-finanziari (modello 1).

¹¹ Il principale vantaggio del modello Logit rispetto alla analisi discriminante multivariata risiede nella minore rigidità delle ipotesi sottostanti: l'unica condizione richiesta è infatti l'indipendenza delle variabili esplicative, mentre non risultano necessarie né la normalità della distribuzione delle variabili indipendenti, né l'uniformità delle matrici di varianza e covarianza nei gruppi.

In prima battuta i modelli sono stati elaborati applicando la regressione logistica al *training sample* aggregato. Successivamente abbiamo suddiviso il *training sample* in 4 sotto-campioni (delimitati in funzione della dimensione d'impresa) ed abbiamo provato ad applicare la regressione in modo separato a ciascuno di tali sotto-campioni. Per tutti i modelli elaborati ai diversi livelli di aggregazione i coefficienti sono risultati significativi all'1, 5 o 10 per cento e i segni osservati sono risultati coerenti con quelli attesi.

Tab. 6: Test sull'holdout sample dei modelli previsionali elaborati sul training sample aggregato (valori percentuali)

Modello	Stato osservato		Stato predetto		Imprese correttamente classificate	Incremento di accuratezza previsionale sul Modello 1
			1	0		
Modello 1	Imprese in default	1	75,5	24,5	65,0	
	Imprese non in default	0	43,9	56,1		
Modello 2	Imprese in default	1	76,3	23,7	67,2	3,3
	Imprese non in default	0	40,6	59,4		
Modello 3	Imprese in default	1	78,9	21,1	71,5	10,1
	Imprese non in default	0	34,7	65,3		
Modello 4	Imprese in default	1	79,9	20,1	74,4	14,5
	Imprese non in default	0	30,2	69,8		

Fonte: ns. elaborazione

La Tabella 6 mostra il grado di accuratezza previsionale fatto rilevare dai modelli previsionali elaborati applicando la regressione logistica sul *training sample* aggregato. In linea con l'ipotesi 1A, il modello elaborato utilizzando congiuntamente i *ratios* economico-finanziari e le variabili inerenti il "territorio di insediamento" (modello 2) consente di ottenere, rispetto al modello elaborato impiegando i soli *ratios* economico-finanziari (Modello 1), un incremento del livello di accuratezza previsionale pari al 3,3%, con una riduzione dell'errore di tipo I (la percentuale di imprese in *default* erroneamente classificate) del 3,3% ed una riduzione dell'errore di Tipo II (percentuale di imprese non in *default* erroneamente classificate) pari al 7,5%.

Il modello elaborato utilizzando congiuntamente i *ratios* economico-finanziari e le variabili inerenti la "relazione impresa-territorio" (modello 3) fa rilevare, rispetto al modello 1, un incremento del grado accuratezza previsionale pari al 10,1%, una riduzione dell'errore di tipo I del 13,9% ed una riduzione dell'errore di Tipo II del 21,0%. Risulta quindi confermata anche l'ipotesi 1B.

Anche l'ipotesi di ricerca 1C risulta confermata: il modello 4 (quello costruito utilizzando congiuntamente *ratios* economico-finanziari, variabili inerenti il "territorio di insediamento" e variabili inerenti la "relazione impresa-territorio") consente infatti di ottenere i più elevati livelli di accuratezza previsionale: rispetto al modello 1 l'efficacia complessiva cresce del 14,5% e gli errori di Tipo I e di Tipo II si riducono rispettivamente del 18% e del 31%. Gli elevati valori assunti dall'errore di tipo II (da un minimo del 30,2% per il modello 4 ad un massimo del 43,9% per il modello 1) sono probabilmente dovuti al criterio restrittivo da noi adottato ai fini

della definizione dell'evento di *default*: l'ingresso in procedura concorsuale giunge spesso dopo che si è manifestato lo stato di crisi irreversibile che già identifica uno stato di insolvenza di fatto.

Quando sono elaborati separatamente per ciascuna classe dimensionale tutti i modelli evidenziano una capacità previsionale significativamente più elevata rispetto a quella mostrata dalle funzione decisionali elaborate su base aggregata (Tabella 7), risultando così confermata anche l'ipotesi di ricerca n. 2.

Tab. 7: Test sull'holdout sample dei modelli previsionali elaborati per classe dimensionale (valori percentuali)

		Dimensione 1	Dimensione 2	Dimensione 3	Dimensione 4	Totale
Modello 1	Imprese correttamente classificate	68,2	71,2	74,6	77,0	71,5
	Imprese non in default correttamente classificate	60,1	62,5	63,4	67,1	62,3
	Imprese in default correttamente classificate	78,7	82,6	85,5	87,7	82,3
Modello 2	Imprese correttamente classificate	71,5	72,7	74,7	77,1	73,2
	Incremento di accuratezza previsionale su Modello 1	4,8	2,1	0,1	0,1	2,4
	Imprese non in default correttamente classificate	64,2	65,6	65,9	67,7	65,3
	Imprese in default correttamente classificate	78,8	82,7	85,6	88,0	82,4
Modello 3	Imprese correttamente classificate	77,2	77,3	77,2	77,3	77,3
	Incremento di accuratezza previsionale su Modello 1	13,2	8,6	3,5	0,5	8,1
	Imprese non in default correttamente classificate	70,5	71,6	72,0	71,0	71,2
	Imprese in default correttamente classificate	82,4	84,9	85,7	88,1	84,4
Modello 4	Imprese correttamente classificate	80,6	79,0	77,5	77,4	79,1
	Incremento di accuratezza previsionale su Modello 1	18,1	11,0	3,8	0,6	10,7
	Imprese non in default correttamente classificate	74,6	74,0	73,9	72,0	74,0
	Imprese in default correttamente classificate	83,9	84,9	85,8	88,3	85,1

Fonte: ns. elaborazione

Il modello 1 fa rilevare tassi globali di accuratezza previsionale crescenti al crescere delle dimensioni aziendali (dal 68% per le imprese della classe dimensionale minore al 77% per le imprese appartenenti alla classe dimensionale 4) ed un tasso globale di corretta classificazione pari al 71,5%, con un incremento del grado di accuratezza previsionale pari al 10% ed una riduzione dell'errore di Tipo I particolarmente marcata (27,8%) rispetto ai risultati fatti rilevare dalla funzione logistica elaborata su base aggregata.

Il modello 2 fa rilevare un tasso globale di corretta classificazione pari al 73,2% (con tassi anche in questo caso crescenti al crescere delle dimensioni aziendali). Rispetto ai risultati fatti rilevare dalla funzione decisionale elaborata sul *training sample* aggregato si rilevano un incremento del grado di accuratezza previsionale del

9%, una riduzione dell'errore di Tipo I del 26% ed una riduzione dell'errore di tipo II del 14%. Rispetto al Modello 1:

- a) il grado di accuratezza previsionale cresce per la classe dimensionale 2 (+2,10%) e, soprattutto, per la classe dimensionale 1 (+4,8%), mentre non subisce variazioni significative con riferimento alle classi dimensionali superiori;
- b) l'errore di tipo II si riduce complessivamente dell'8% (10% per la classe dimensionale inferiore, 2% per quella superiore), mentre l'errore di tipo I rimane sostanzialmente invariato (17,6%).

Il modello 3 fa rilevare un tasso globale di corretta classificazione pari al 77,3%. Rispetto ai risultati della formula predittiva elaborata su base aggregata si rileva un incremento del grado di accuratezza previsionale dell'8%, una riduzione dell'errore di Tipo I del 26% ed una riduzione dell'errore di tipo II del 17%. Rispetto al Modello 1:

- a) il miglioramento del livello di accuratezza previsionale è più elevato per le classi dimensionali inferiori (+13% per la classe dimensionale 1, +9% per la Classe dimensionale 2, + 3,5% per la classe 3, +0,5% per la classe 4), con il risultato che l'efficacia della formula previsionale risulta sostanzialmente la stessa nelle diverse classi (77%);
- b) oltre all'errore di tipo II (-24%), si riduce sensibilmente anche l'errore di tipo I (-12% in totale; -17% per la classe dimensionale inferiore).

Il modello 4 è quello che fa rilevare il tasso globale di corretta classificazione più elevato (79,1%), con un incremento della efficacia previsionale di oltre il 6%, una riduzione dell'errore di Tipo I del 26% ed una riduzione dell'errore di tipo II del 14% rispetto ai risultati della funzione logistica elaborata su base aggregata. Rispetto ai modelli 1 e 2 la relazione tra efficacia previsionale e classe dimensionale si inverte (77% per la classe dimensionale superiore, 81% per la classe dimensionale inferiore). Rispetto al Modello 1 l'efficacia previsionale cresce in modo particolarmente accentuato per le classi dimensionali inferiori (+18% per la classe dimensionale 1, +11% per la classe dimensionale 2) e gli errori di tipo I e di tipo II si riducono rispettivamente del 16% e del 31% (la prima classe dimensionale fa rilevare le riduzioni più marcate: -24% per l'errore di tipo I e -36% per l'errore di tipo II).

8. Conclusioni

È oggi particolarmente sentita l'esigenza di migliorare l'efficacia dei modelli utilizzati dalle agenzie di *rating* e dagli intermediari finanziari per stimare il merito creditizio di imprese, persone fisiche, prodotti finanziari e programmi di investimento (Banca Centrale Europea, 2012).

La nostra ricerca affronta il tema del contributo che l'utilizzo delle variabili qualitative (tangibili ed intangibili) inerenti il "territorio di insediamento" e la "relazione impresa-territorio" può fornire alla efficacia dei modelli previsionali del *default* della PI. I risultati ottenuti dimostrano che tale contributo è significativo e permette di compensare l'elevato grado di opacità che tipicamente caratterizza

l'informazione contabile della PI. Rispetto al caso delle formule previsionali stimate utilizzando le sole variabili quantitative (indici di bilancio), il grado di accuratezza predittiva dei modelli: i) cresce in misura lieve quando si introduce l'utilizzo delle variabili qualitative relative al "territorio" (+3% quando la funzione logistica è elaborata sul campione aggregato; +2% quando la funzione logistica è elaborata per singola classe dimensionale); ii) cresce in misura molto più significativa (rispettivamente +10% e +8%) quando si introduce l'utilizzo delle variabili relative alla "relazione impresa-territorio"; iii) cresce in misura ancor più rilevante (rispettivamente +14% e +11%) quando si introduce l'utilizzo di entrambe le categorie di variabili qualitative. La stima di funzioni previsionali distinte per classe dimensionale si associa, in generale, ad un miglioramento del grado di efficacia dei modelli (Tabella 8). Mentre per il modello 1 l'accuratezza previsionale cresce al crescere della dimensione d'impresa, per il modello 4 tale tendenza risulta invertita: il contributo delle variabili relative alla relazione impresa-territorio risulta quindi tanto più elevato quanto minore è la dimensione d'impresa.

Tab. 8: Test sull'holdout sample dei modelli previsionali elaborati ai due livelli di aggregazione: tassi di corretta classificazione (valori percentuali)

Livello di analisi	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Campione Aggregato	65,0	67,2	71,5	74,4
Classe Dimensionale	71,5	73,2	77,3	79,1

Fonte: ns. elaborazione

Dal punto di vista delle implicazioni manageriali il lavoro evidenzia l'opportunità, per gli istituti finanziari, di integrare le variabili qualitative relative al territorio e, soprattutto, quelle relative alla relazione impresa-territorio nei processi di elaborazione dei propri modelli di *credit rating*. L'impiego congiunto di tali categorie di variabili consente di ottenere una marcata riduzione dell'errore di "Tipo II" (percentuale di imprese per le quali il modello prevede un *default* che poi non ha effettivamente luogo) e può quindi aiutare a limitare la tendenza ad assumere comportamenti di eccessivo razionamento del credito. I risultati della ricerca evidenziano inoltre l'esigenza di tarare la funzione decisionale sulla base di campioni di imprese sufficientemente omogenei dal punto di vista della dimensione aziendale: il *pooling* di classi dimensionali impoverisce la capacità predittiva del modello e questo vale, *a fortiori*, nel caso di modelli che l'intermediario finanziario acquisisce da soggetti esterni e/o costruisce su campioni non rappresentativi dell'universo con il quale si trova normalmente ad operare. Dall'esperimento qui condotto in *cross section* si può altresì desumere (per via analogica) l'opportunità di aggiornare con frequenza la stima della funzione di decisione.

La presente ricerca manifesta alcuni limiti: i dati relativi alle variabili qualitative sono influenzati dalle percezioni soggettive del management delle imprese oggetto di analisi; non sono state impiegate variabili qualitative ulteriori quali quelle inerenti le strategie competitive adottate, le competenze del management, gli attributi inter-organizzativi; non sono state utilizzate variabili quantitative relative all'andamento della relazione impresa-sistema finanziario.

Bibliografia

- ACS Z.J., ANSELIN L., VARGA A. (2002), "Patents and Innovation Counts as Measures of Regional Production of New Knowledge", *Research Policy*, n. 31, pp. 1069-1085.
- AHUJA G. (2000), "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: a Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- ALESSANDRINI P., PRESBITERO A.F., ZAZZARO A. (2006), *Banks, Distances and Financing Constraints for Firms*, Università Politecnica delle Marche - Quaderni di Discussione.
- ALESSANDRINI P., PRESBITERO A.F., ZAZZARO A. (2007), *Bank Size or Distance: What Hampers Innovation Adoption by SMEs?*, Università Politecnica delle Marche - Quaderni di Discussione.
- ALTMAN E.I. (1968), "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *The Journal of Finance*, vol. 23, n. 4, pp. 589-609.
- ALTMAN E.I. (1993), *Corporate Financial Distress and Bankruptcy (2nd ed.)*, Wiley, New York, NY.
- ALTMAN E.I., HALDEMAN R., NARAYANAN P. (1977), "ZETA Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations", *Journal of Banking and Finance*, vol. 1, n. 1, pp. 29-54.
- ALTMAN E.I., SABATO G. (2007), "Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market", *Abacus*, vol. 43, n. 2, pp. 332-357.
- ALTMAN E.I., SABATO G., WILSON N. (2010), "The Value of Non-Financial Information in Small and Medium-Sized Enterprise Risk Management", *The Journal of Credit Risk*, vol. 6, n. 2, pp. 95-127.
- ALTMAN E., SAUNDERS A. (1996), "Credit Risk Measurement: Development over the Last 20 Years", *Working Paper Series*, New York.
- ASHEIM B., COENEN L. (2005), "Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Clusters", *Research Policy*, vol. 34, n. 8, pp. 1173-1190.
- ASHEIM B., ISAKSEN A. (2002), "Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 27, n. 1, pp. 77-86.
- ASHEIM B.T., GERTLER M.S. (2005), "The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems", in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R., (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- AUTIO E. (1998), "Evaluation of RTD in Regional Systems of Innovation", *European Planning Studies*, vol. 6, n. 2, pp. 131-140.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, II ed.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1993), *Tratti del divenire dei distretti industriali*, Istituto Tagliacarne, Roma.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BACK B., LAITINEN T., SERE K. (1996), "Neural Networks and Genetic Algorithms for Bankruptcy Predictions", *Expert System With Applications*, vol. 11, n. 4, pp. 407-413.
- BAFFIGI A., PAGNINI M., QUINTILIANI F. (2000), "Localismo bancario e distretti industriali: assetto dei mercati del credito e finanziamento degli investimenti", in Signorini F.L. (a cura di), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.
- BARNES P. (1982), "Methodological Implications of Non-Normality Distributed Financial Ratios", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 9, n. 1, pp. 51-62.

- BANCA CENTRALE EUROPEA (2012), *Parere del 2 aprile 2012 in merito alla proposta di regolamento che modifica il regolamento (CE) n. 1060/2009 relativo alle agenzie di rating del credito*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C167/2 del 13 giugno 2012.
- BECATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol. 5, n. 1, pp. 35-48.
- BECATTINI G. (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., (a cura di), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, ILO, Ginevra.
- BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, n. 80, pp. 25-48.
- BEHR P., GÜTTLER A. (2007), "Credit Risk Assessment and Relationship Lending: An Empirical Analysis of German Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n. 2, pp. 194-213.
- BELLANDI M. (2009), "External Economies, Specific Public Goods and Policies", in Becattini G., Bellandi M., De Propris L., (eds), *A handbook of industrial districts*, Edward Elgar, Cheltenham.
- BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (2003), *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Kluwer, Boston.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2008), "Creazione, produzione, trasferimento di conoscenze nei SPL tra tacitness e codified knowledge in una prospettiva ecologica del valore", in Centazzo R., Pasini F., (a cura di), *I sistemi produttivi locali: evidenze empiriche e politiche di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- BLUM M. (1974), "Failing Company Discriminant Analysis", *Journal of Accounting Research*, vol. 12, n. 1, pp. 1-25.
- BOARI C., LIPPARINI A. (1999), "Network within Industrial Districts: Organising Knowledge Creation and Transfer by Means of Moderate Hierarchies", *Journal of Management and Governance*, n. 3, pp. 339-360.
- BORTOLUZZI G., TRACOGNA A. (2011), "Processi di innovazione e fattori di competitività nei cluster internazionali della nautica", *Sinergie*, n. 84, pp. 89-118.
- BOSCHMA R. (2005), "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, vol. 39, n. 1, pp. 61-74.
- BOTTINELLI L., PAVIONE E. (2010), *Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè, Milano.
- BOYD B.K. (1995), "CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 301-312.
- BOZEMAN B. (2000), "Technology Transfer and Public Policy: A Review of Research and Theory", *Research Policy*, n. 29, pp. 627-655.
- BRACZYK H.J., COOKE M.H. (1998), *Regional Innovation Systems: The Role of Governances in a Globalized World*, Routledge, New York.
- BRADY K.O. (2002), "Corporate Reputation and Sustainability: Creating Value by Unifying Two Disciplines", *Ethical Corporation Magazine*, n. 9, pp. 26-27.
- BRESCHI S., MALERBA F. (2005), *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- BRUSCO S. (1982), "The Emilian Model: productive Decentralisation and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, n. 2, pp. 167-184.

- BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BRUSCO S. (1999), "The Rules of the Game in Industrial Districts", in Grandori A., (ed), *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, London.
- BUESA M., HEIJS J., BAUMERT T. (2010), "The Determinants of Regional Innovation in Europe: A Combined Factorial and Regression Knowledge Production Function Approach", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 722-735.
- CAIROLI M.G. (2011), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CAMAGNI R. (1991), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven-Pinter, London.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2006), "I distretti industriali come sistemi locali di innovazione", *Sinergie*, n. 69, pp. 33-60.
- CAPELLO R. (2002), "Spatial and Sectorial Characteristics of Relational Capital in Innovation Activity", *European Planning Studies*, n. 10, pp. 177-200.
- CARTER R., VAN AUKEN H. (2006), "Small Firm Bankruptcy", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 4, pp. 493-512.
- CHAGANTI R.S., MAHAJAN V., SHARMA S. (1985), "Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry", *Journal of Management Studies*, n. 22, pp. 400-416.
- CHIAVERSIO M., MICELLI S. (2007), "Oltre il distretto come sistema: le strategie delle imprese fra locale e globale", in Guelpa F., Miceli S., *I distretti industriali del terzo millennio*, Il Mulino, Bologna.
- CIAMPI F. (1994), "Squilibri di assetto finanziario nelle P.M.I. Finanziamenti e contributi della Comunità Europea", *Studi e Informazioni*, Supplemento al n. 3, pp. 1-202.
- CIAMPI F., GORDINI N. (2008), "Using Economic-Financial Ratios for Small Enterprise Default Prediction Modeling: An Empirical Analysis", *2008 Oxford Business & Economics Conference Proceedings, Association for Business and Economics Research (ABER)*, pp. 1-21.
- CIAMPI F., GORDINI N. (2009), "Default Prediction Modeling for Small Enterprises: Evidence from Small Manufacturing Firms in Northern and Central Italy", *Oxford Journal*, vol. 8, n. 1, pp. 13-29.
- CIAMPI F., GORDINI N. (2013), Small Enterprise Default Prediction Modeling through Artificial Neural Networks: An Empirical Analysis of Italian Small Enterprises, *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n.1, pp. 23-45.
- COLEMAN J.S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, n. 94, pp. 95-120.
- COLEMAN J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- COOKE P. (2001), "Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n. 4, pp. 945-973.
- COOKE P. (2002), *Knowledge Economies. Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London.
- COOKE P., MORGAN K. (1998), *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- COOKE P., URANGA M.G., ETXEBARRIA G. (1997), "Regional Innovation Systems: Institutional and Organizational Dimensions", *Research Policy*, n. 26, pp. 475-491.
- COOPER A., GASCON J., WOO C. (1991), "A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth", *Proceedings Academy of Management*, Summer, pp. 113-119.

- CORÒ G., MICELLI S. (2006), *I nuovi distretti produttivi. Innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia.
- CORÒ G., MICELLI S. (2007), "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitive dell'industria italiana", *Economia Italiana*, n. 1, pp. 321-356.
- CORÒ G., RULLANI E. (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione dei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.
- CREVOISIER O., CAMAGNI R. (2000), *Les Milieu Urbains: Innovation, Systèmes de Production et Anchrage*, EDES, Neuchâtel, Switzerland.
- CROUHY M., GALAI D., MARK R. (2001), "Prototype Risk Rating System", *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, n. 1, pp. 47-95.
- 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.
- DAILY C., DALTON R. (1994), "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 6, pp. 1603-1617.
- DE MAIO A., MAGGIORE E. (1992), *Organizzare per innovare*, Etas Libri, Milano.
- DEAKIN E.B. (1972), "A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure", *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n. 1, pp. 167-179.
- DEI OTTATI G. (1994), "Trust, Inter-Linking Transactions and Credit in the Industrial District", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18, n. 6, pp. 529-546.
- DEI OTTATI G. (2003), "Fiducia e cambiamento economico nei distretti industriali. Il caso del distretto di Prato", *Sviluppo Locale*, vol. X, n. 23-24, pp. 82-105.
- DENICOLAI S., CIOCCARELLI G., ZUCHELLA A. (2010), "Reputation, Trust and Relational Centrality in Local Networks: An Evolutionary Geography Perspective", in Boschma R., Martin R., (eds), *Handbook on evolutionary economic geography*, Edward Elgar, UK.
- DOLOREUX D., PARTO S. (2005), "Regional Innovation Systems: Current Discourse and Unresolved Issues", *Technology in Society*, vol. 27, n. 2, pp. 133-153.
- DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (1988), *Technical Change and Economic Theory*, LEM Book Series, Pisa.
- DUNCAN R. (1976), "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", *The management of organization design: Strategies and implementation*, vol. 1, pp. 167-188.
- DYER J., SINGH H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- EDMISTER R. (1972), "An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 7, n. 2, pp. 1477-1493.
- ELY J., VALIMAKI J. (2002), "Bad Reputation", *NAJ Economics*, vol. 4, n. 5, pp. 1-24.
- ENGELMANN D., FISCHBACHER U. (2003), "Indirect Reciprocity and Strategic Building in an Experimental Helping Game", *Working Paper*, Egham.
- EVANS D.S., LEIGHTON L. (1989), "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship", *American Economic Review*, vol. 79, n. 3, pp. 519-535.
- FERGUSON T.D., DEEPHOUSE D.L., FERGUSON W.L. (2000), "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 12, pp. 1195-1214.

- FERRI P., LUSIANI M., SANTONI S. (2009), "The Contingent Value of Bridging and Bonding Social Capital on Firm Performance: A Meta-Analysis", *Academy of Management Meeting*, Chicago, Illinois.
- FOSS N.J. (1996), "Higher-Order Industrial Capabilities and Competitive Advantage", *Journal of Industry Studies*, vol. 3, n. 1, pp. 1-20.
- GALASKIEWICZ J. (1985), *Social Organization of an Urban Grants Economy*, Academic Press, Orlando, FL.
- GARGIULO M., BENASSI M. (2000), "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, vol. 11, n. 2, pp. 183-196.
- GERINGER J.M., TALLMAN S., OLSEN D.M. (2000), "Product and International Diversification among Japanese Multinational Firms", *Strategic Management Journal*, n. 21, pp. 51-80.
- GHOSHAL S., BARLETT C. (1994), "Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimension of Quality of Management", *Strategic Management Journal*, vol. 15, Supplement S2, pp. 91-115.
- GLAESER E., KALLAL H., SCHEINKMAN J., SCHLEIFER A. (1992), "Growth in Cities", *Journal of Political Economy*, vol. 100, n. 6, pp. 1126-1152.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable System Approach, Governing Business Dynamics*, Kluwer, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., PASTORE A., GATTI M., MASSARONI E., VAGNANI G. (2002), "The Firm as a Viable System: Managing Inter-Organisational Relationship", *Sinergie*, n. 58, pp. 65-98.
- GRANDINETTI R., TABACCO R. (2003), "I distretti industriali come laboratori cognitivi", *Sviluppo Locale*, vol. 10, n. 22, pp. 33-60.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- GRECO S., MATARAZZO B., SLOWINSKI R. (1998), "A New Rough Set Approach to Evaluation of Bankruptcy Risk", in Zopounidis C., *Operational Tools in the Management Of Financial Risks*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
- GULATI R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 293-317.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.
- HASWELL S., HOLMES S. (1989), "Estimating the Small Business Failure Rate: A Reappraisal", *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n. 3, pp. 68-74.
- HENDERSON V. (1996), *Externalities and Industrial Development*, Brown University, Mimeo.
- HUNDLEY G., JACOBSON C. (1998), "The Effects of Keiretsu on Export Performance of Japanese Companies: Help or Hindrance?", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 10, pp. 927-937.
- JIMENEZ G., SALAS V., SAURINA J. (2007), *Organizational Distance and Use of Collateral in Business Loans*, Mimeo.

- JO H., HAN I., LEE H. (1997), "Bankruptcy Prediction Using Case-Based Reasoning, Neural Network and Discriminant Analysis", *Expert Systems With Applications*, vol. 13, n. 2, pp. 97-108.
- KARELS G.V., PRAKASH A.J. (1987), "Multivariate Normality and Forecasting of Business Bankruptcy", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 14, n. 4, pp. 573-595.
- KOH H.C. (1996), "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, n. 3, pp. 12-25.
- KRUGMAN P. (1991a), "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, vol. 99, n. 3, pp. 483-499.
- KRUGMAN P. (1991b), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA.
- KRUGMAN P. (1995), *Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge.
- LARSON C.M., CLUTE R.C. (1979), "The Failure Syndrome", *American Journal of Small Business*, vol. 4, n. 2, pp. 35-43.
- LAVIE D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3, pp. 638-658.
- LAZERSON M.H., LORENZONI G. (1999), "The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source", *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n. 2, pp. 235-266.
- LEE K.C., HAN I., KWON Y. (1996), "Hybrid Neural Network Models for Bankruptcy Predictions", *Decision Support Systems*, vol. 18, n. 1, pp. 63-72.
- LEIPONEN A., BYMA J. (2009), "If You Cannot Block, You Better Run: Small Firms, Cooperative Innovation, and Appropriation Strategies", *Research Policy*, vol. 38, n. 9, pp. 1478-1488.
- LIBERTI J. M., MIAN A. (2006), *Estimating the Effect of Hierarchies on Information Use*, Mimeo.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (1996), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di "learning by interacting" nelle aree ad alta concentrazione di imprese", *L'Industria*, vol. 17, n. 4, pp. 817-839.
- LORENZ E. (1992), "Trust, Community, and Co-Operation. Toward a Theory of Industrial Districts", in Storper M., Scott A., (eds.), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London.
- LORENZONI G. (1997), "Le reti interimpresa come forma organizzativa", in Lomi A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna.
- LUGARESI S., ROTONDI Z. (2007), "Internazionalizzazione e finanziamento dei distretti industriali", *Economia Italiana*, n. 1, pp. 105-125.
- LUNDVALL B.Å. (1992), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London.
- LUSSIER R. (1995), "A Non Financial Business Success versus Failure Prediction Model for Young Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n. 1, pp. 8-20.
- MAGGIONI M., UBERTI T.E. (2005), "International Networks of Knowledge Flows: An Econometric Analysis", *Papers in Economics and Evolution*, Max Planck Institute, Jena.
- MAILLAT D. (1995), "Territorial Dynamics, Innovative Milieu and Regional Policy", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n. 2, pp. 157-165.
- MAILLAT D., PERRIN J.C. (1992), *Entreprises Innovatrices et Développement Territorial*, GREMI EDS, Neuchâtel, Switzerland.

- MAILLAT D., QUEVIT M., SENN L. (1993), *Réseaux D'innovation e Milieux Innovateurs: Un Pari Pour le Développement Régional*, GREMI EDES, Neuchâtel, Switzerland.
- MALECKI E. (1995), "Culture as Mediator of Global and Local Forces", in Van Der Knaap B., Le Heron R., (eds), *Human Resources and Industrial Spaces: A Perspective on Globalization and Location*, John Wiley & Sons, Chichester.
- MALECKI E. (2000), "Soft Variables in Regional Science", *Review of Regional Studies*, vol. 30, n. 1, pp. 61-69.
- MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade*, MacMillan, London.
- MARSHALL A. (1925), *Principles of Economics 8th edn.*, MacMillan, London.
- MASKELL P., MALMBERG A. (2007), "Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution", *Journal of Economic Geography*, vol. 7, n. 5, pp. 603-618.
- MASKELL P., MALMBERG A. (1999), "Localised Learning and Industrial Competitiveness", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, n. 2, pp. 167-185.
- MCEVILY B., ZAHEER A. (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 12, pp. 1133-1156.
- MELE R. (2011), "Enti locali e valorizzazione dell'imprenditorialità innovative", *Sinergie*, n. 84, pp. 119-122.
- MICELLI S., CHIARVESIO M. (2003), "Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione", *Conferenza ICE: Internazionalizzazione e frammentazione della produzione dei distretti industriali*, Roma.
- MOLINA-MORALES F.X., MARTINEZ-FERNANDEZ M.T. (2003), "The Impact of Industrial District Affiliation on Firm Value Creation", *European Planning Studies*, vol. 11, n. 2, pp. 155-170.
- MORAN P., GHOSHAL S. (1996), "Value Creation by Firms", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 5, n. 1, pp. 41-45.
- MUSTILLI M., CAMPANELLA F., SORRENTINO F. (2011), "La valutazione delle performance innovative dei sistemi locali di innovazione: il caso dell'aerospazio e dei nuovi materiali in Campania", *Sinergie*, n. 84, pp. 209-229.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2, pp. 242-266.
- NOOTEBOOM B. (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA.
- NOOTEBOOM B. (2004), *Interfirm Collaboration, Learning and Networks*, Routledge, London.
- OHLSON J.A. (1980), "Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy", *Journal of Accounting Research*, vol. 18, n. 1, pp. 109-131.
- OLMEDA I., FERNANDEZ E. (1997), "Hybrid Classifiers for Financial Multicriteria Decision Making: The Case of Bankruptcy Prediction", *Computational Economics*, vol. 10, n. 4, pp. 317-335.
- PAGNINI M. (2000), "I vincoli finanziari per le imprese distrettuali", in Signorini F.L., (a cura di), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.
- PIORE M., SABEL C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic books, New York.
- POMPE P.P.M., BILDERBEEK J. (2005), "The Prediction of Bankruptcy of Small-And Medium-Sized Industrial Firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 6, pp. 847-868.

- PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1998), "Clusters and the New Economics in Competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.
- PUTNAM R. (1993), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *American Prospect*, vol. 4, n. 13, pp. 35-42.
- PUTNAM R. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, n. 1, pp. 65-78.
- QUADRIO CURZIO A., FORTIS M. (2002), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Il Mulino, Bologna.
- RAISCH S., BIRKINSHAW J., PROBST G., TUSHMAN M.L. (2009), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, vol. 20, n. 4, pp. 685-695.
- ROBERTSON P.L., JACOBSON D., LANGLOIS R.N. (2009), "Innovation Processes and Industrial Districts", in Becattini G., Bellandi M., De Propris L., (eds), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ROLFO S. (1996), "Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali?", *Working Paper Ceris-CNR*.
- ROTONDI Z. (2005), "Banche, finanziamento dello sviluppo e dell'innovazione e internazionalizzazione", in Bracchi G., Masciandaro D. (a cura di), *Decimo Rapporto SFI. Le banche Italiane e la finanza per lo sviluppo: territori, imprese e famiglie*, Edibank-Bancaria Editrice.
- RULLANI E. (1996), "Reti globali e reti metropolitane per l'economia del Nordest", in Banco Ambrosiano Veneto (a cura di), *Nord-Est: fattori di competitività*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2003), "I distretti industriali al tempo dell'economia globale", *Impresa e Stato*, n. 63-64, pp. 80-83.
- RULLANI E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", *Sinergie*, n. 69, pp. 3-32.
- RUSSO P.F., ROSSI P. (1999), "Costo e disponibilità del credito per le imprese nei distretti industriali", *Banca d'Italia - Temi di Discussione*, n. 360, pp. 1-53.
- SAKO M. (1991), "The Role of Trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships", *Ricerche Economiche*, vol. XLV, n. 2-3, pp. 449-474.
- SALCHENBERGE, L.M., CINAR E.M., LASH N.A. (1992), "Neural Networks: A New Tool for Predicting Thrift Failures", *Decision Sciences*, vol. 23, n. 4, pp. 899-916.
- SANTONI S., ZANNI L. (2011), "Comportamenti di ricerca e innovazione nei distretti industriali: gli attori del cambiamento e l'accesso a "conoscenze distanti", *Sinergie*, n. 84, pp. 231-256.
- SAURINA J., TRUCHARTE C. (2004), "The Impact of Basel II on Lending to Small-and-Medium-Sized Firms: A Regulatory Policy Assessment Based on Spanish Credit Register Data", *Journal of Financial Services Research*, vol. 26, n. 2, pp. 121-144.
- SAXENIAN A.L. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SCHILLACI C.E., GATTI M. (2011), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- SCHILLACI C.E., ROMANO M., LONGO C. (2009), *Hybrid Organizational Forms and Academic Entrepreneurship. The Evolution of Italian University Incubators*, Giappichelli, Torino.
- SIGNORINI F.L. (2000), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.

- SMITKA M. (1991), *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York.
- SOBRERO M., ROBERTS E.B. (2001), "The Trade-Off between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product Development", *Management Science*, vol. 47, n. 4, pp. 493-511.
- SUCHMAN M. (1994), *On Advice of Counsel: Law Firms and Venture Capital Funds as Information Intermediaries in the Structuration of Silicon Valley*, Doctoral Dissertation, Stanford University.
- TODTLING F., TRIPPL M. (2005), "One Size Fits All? Towards a Differentiated Regional Innovation Policy Approach", *Research Policy*, vol. 34, n. 8, pp. 1203-1219.
- 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.
- UGHETTO E. (2006), "Territorial Proximity and Credit Constraints to Innovation: Evidence from Italian Firms", in Bracchi G., Masciandaro D., (a cura di), *Undicesimo Rapporto SFI. Banche e geografia: nuove mappe produttive e metamorfosi del credito*, Edibank-Bancaria Editrice, Milano.
- UZZI B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 1, n. 4, pp. 674-698.
- UZZI B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 2, pp. 339-365.
- VALLINI C., CIAMPI F., GORDINI N. (2009), "Using Artificial Neural Networks Analysis for Small Enterprise Default Prediction Modeling: Statistical Evidence from Italian Firms", *2009 Oxford Business & Economics Conference Proceedings, Association for Business and Economics Research (ABER)*, pp. 1-26.
- VALLINI C., CIAMPI F., GORDINI N., BENVENUTI M. (2008), "Can Credit Scoring Models Effectively Predict Small Enterprise Default? Statistical Evidence from Italian firms", *Proceedings of the 8th Global Conference on Business & Economics, Association for Business and Economics Research (ABER)*, pp. 1-23.
- VALLINI C., CIAMPI F., GORDINI N., BENVENUTI M. (2009), "Are Credit Scoring Models Able to Predict Small Enterprise Default? Statistical Evidence from Italian Small Enterprises", *International Journal of Business & Economics*, vol. 8, n. 1, pp. 3-18.
- VARALDO R. (1979), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R. (2006), "Il nuovo modello competitivo aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 25-42.
- VARALDO R., FERRUCCI L. (1996), *I distretti industriali fra logiche di sistema e logiche di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- VELO D. (2007), *L'Europa dei progetti. Impresa, innovazione, sviluppo*, Giuffrè, Milano.
- VELO D. (2011), "La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergente in Europa", *Sinergie*, n. 84, pp. 5-20.
- VON STEIN J.H., ZIEGLER W. (1984), "The Prognosis and Surveillance of Risks from Commercial Credit Borrowers", *Journal of Banking and Finance*, vol. 8, n. 2, pp. 229-247.
- ZHANG G.P., HU M.Y., PATUWO E.B., INDRO D.C. (1999), "Artificial Neural Networks in Bankruptcy Prediction: General Framework and Cross-Validation Analysis", *European Journal of Operational Research*, vol. 116, n. 1, pp. 16-32.

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

SILVIO FRANCO* EMANUELE BLASI**

Abstract

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

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

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

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

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

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

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

Purpose of the paper: To apply an innovative model (stocks and flows) based on the bioeconomics paradigm with the aim to identify local economic systems, to characterize them

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università della Tuscia
e-mail: franco@unitus.it

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

in environmental and social terms and to gain insight into the relationships among economic development, social well-being and environmental sustainability at territorial level.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

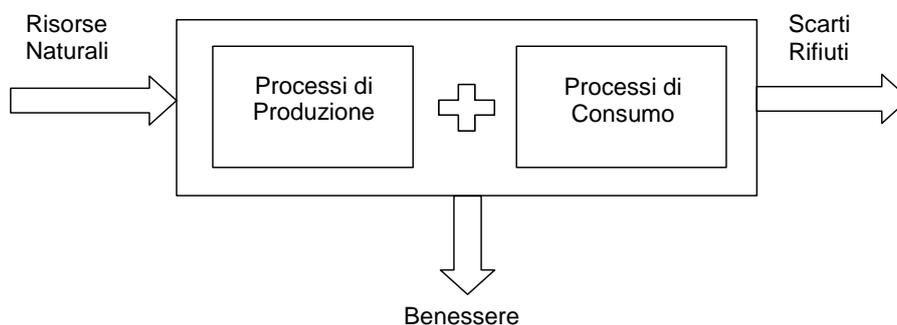
Coerentemente con i presupposti epistemologici, quali la distinzione tra agenti (fondi) e oggetti (flussi) di trasformazione e la critica ai postulati di utilità, razionalità e non sazietà del consumatore, i concetti chiave della bioeconomia sono stati sviluppati in chiave sistemica nel modello a "stock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

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

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

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

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



Fonte: ns. elaborazione

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

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

2. Indicatori di flusso del sistema locale

2.1 Il flusso di benessere

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

La prospettiva *eudaimonica*, al contrario, individua come fattore fondamentale la relazione tra benessere del singolo e sviluppo della collettività; in questa chiave vengono enfatizzate le capacità di perseguire obiettivi significativi per il singolo e la società, la mobilitazione delle risorse, l'incremento delle abilità e dell'autonomia individuale, le competenze sociali e il ruolo delle relazioni nella promozione dell'individuo e della comunità (Blasi *et al.*, 2012). In questa prospettiva Ryan e Deci (2000), attingendo alla teoria dei bisogni di Maslow (1943), sostengono che l'uomo nasce con bisogni psicologici specifici che spiegano la sua motivazione a sviluppare propri interessi e capacità". Sarà quindi interesse dei singoli, proprio per creare le condizioni che consentono di dare un significato alla propria vita, contribuire a realizzare una società in cui sono tenuti in alta considerazione i valori sociali, ambientali, relazionali e culturali. Questa condizione permette di guardare al benessere come una condizione individuale che è, allo stesso tempo, la base del miglioramento del benessere diffuso nella società.

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

Per arrivare alla definizione di una misura rispetto a queste 5 dimensioni sono stati formulati 15 *item* basandosi su quanto proposto in diversi studi finalizzati a cogliere le percezioni individuali del *subjective well-being* e a valutarne, con una prospettiva più o meno esplicita, la caratterizzazione *eudaimonica* (Ryff, 1989;

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

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

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

Seguendo la lettura rohegeriana, l'effettiva capacità di un sistema economico di creare uno stato di *eudaimonia* è vincolata alla sua sostenibilità di lungo periodo. Tale condizione è assicurata dalla continuità degli *stock* di operare quali agenti di trasformazione e dell'ambiente di fornire i flussi di materia ed energia in ingresso e assorbire i flussi di scarti e rifiuti in uscita. Laddove questi presupposti non fossero rispettati, il livello di benessere osservato nella comunità, anche laddove risultasse molto elevato, non esprimerebbe uno stato di *eudaimonia* in quanto verrebbero a mancare le condizioni che ne garantiscono il mantenimento.

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

produzione e di consumo, con la disponibilità di risorse naturali e la capacità di assorbimento dei rifiuti.

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

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

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

3. Scala territoriale e dimensione produttiva del sistema economico

3.1 La scala territoriale per la definizione del sistema economico locale

Definiti gli indicatori per la misurazione dei flussi del sistema economico, in questo paragrafo si propone una scala territoriale per l'applicazione del modello S&F che sia coerente con la teoria di riferimento e che consenta lo svolgimento di applicazioni empiriche che mirano a studiare le relazioni fra la struttura produttiva del sistema economico, la sua sostenibilità ambientale e la capacità di generare

benessere nella comunità locale. Ne deriva che la scala territoriale per l'analisi del sistema economico locale deve comprendere al suo interno un numero rilevante di differenti tipologie di processi di produzione e consumo, accogliere una comunità che condivide il sistema di valori alla base della percezione del benessere e includere degli ecosistemi identificabili nella loro capacità biologica di fornire risorse e assorbire rifiuti.

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

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

In questo lavoro, per riuscire a verificare l'esistenza di tendenze che legano le *performance* dei processi di produzione e di consumo con la capacità di creazione di condizioni di benessere duraturo, si utilizzerà una metodologia che prevede il confronto di diversi SLL in termini di dimensione degli *stock* produttivi, flusso di benessere e sostenibilità ambientale. Tale approccio si basa sull'ipotesi che i sistemi stessi possiedano una struttura abbastanza simile per quanto riguarda gli altri

elementi non esplicitamente considerati nell'analisi, in particolare gli *stock* sociali e valoriali relativi alla sfera del consumo; la loro eterogeneità porterebbe, infatti, a una diversa percezione nell'immaginario del benessere rendendo poco agevole la fase di comparazione fra i sistemi locali e limitando la possibilità di interpretazione dei risultati.

3.2 La dimensione strutturale del sistema produttivo locale

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

Un indicatore in grado di quantificare tale dimensione, seppure in modo approssimato e parziale, è il valore aggiunto *pro capite*; questo, infatti, rappresenta una *proxy* di quanto il sistema produttivo sia in grado di generare e trasferire valore agli *stock* presenti sul territorio. Tale affermazione è giustificata dal fatto che la proprietà dell'autocontenimento del mercato del lavoro che caratterizza i SLL, fa sì che gran parte degli occupati nelle imprese locali, datori di lavoro e dipendenti, siano residenti all'interno dello stesso territorio. Ne consegue che una quota rilevante del valore aggiunto generato dalle imprese del sistema locale viene distribuito fra soggetti che lavorano e vivono al suo interno e, di conseguenza, il suo ammontare per residente fornisce un'indicazione della capacità del sistema produttivo di sviluppare strutture, risorse umane e contesto sociale di riferimento.

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

4.1 I sistemi economici locali della provincia di Viterbo

Allo scopo di sviluppare una caratterizzazione empirica dei sistemi locali in termini economici, ambientali e sociali e di descrivere il ruolo che il sistema di

produzione può svolgere per contribuire al loro sviluppo, è stata condotta un'applicazione del modello S&F con riferimento alla provincia di Viterbo.

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

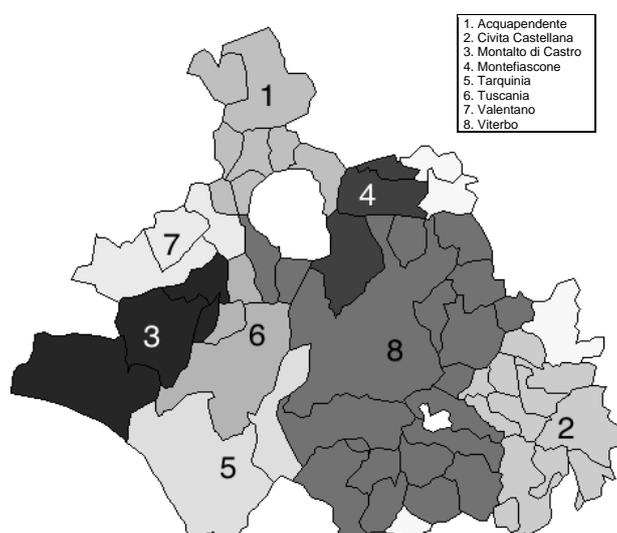
Le ragioni di tale stabilità sono da ricercare nell'inerzia sociale e nello scarso spirito imprenditoriale che, per ragioni storiche, caratterizzano la provincia di Viterbo e che hanno causato la sua marginalizzazione dai processi di sviluppo industriale e infrastrutturale che hanno riguardato le regioni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

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

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

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

Fig. 2: I SLL della provincia di Viterbo



Fonte: ns. rappresentazione da dati Istat, 2005

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

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

Fonte: ^a Istat, 2012; ^b Istat, 2005

4.2 La dimensione economica, sociale e ambientale nei sistemi locali

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

La dimensione economica del sistema locale, seppure con i limiti cui si è fatto cenno nel paragrafo precedente, viene descritta attraverso l'entità del valore

aggiunto *pro capite*. Questo indicatore è disponibile, già a livello di SLL, in uno studio dell'Istat che ne ha elaborata la serie storica nel periodo 2001-2005 (Istat, 2008); successivamente non sono state condotte ulteriori valutazioni di tale indicatore, pertanto il 2005 è l'anno di riferimento dei valori riportati nella prima colonna della tabella 2.

La quantificazione del flusso di benessere generato dal sistema è espressa da un indicatore sintetico la cui valutazione è stata eseguita attraverso lo svolgimento di un'indagine diretta. Questa è stata basata su un campionamento a strati definito sulla struttura socio-demografica dei singoli SLL in termini di sesso, età e comune di residenza. Per ottenere una copertura sufficientemente omogenea delle diverse componenti socio-demografiche della popolazione, si è posta attenzione ad identificare i luoghi e gli orari in cui effettuare le interviste, tenendo conto delle caratteristiche dei diversi SLL. L'indagine è stata svolta da Marzo a Giugno 2010 e ha coinvolto complessivamente 10 intervistatori a cui sono state attribuite delle specifiche aree di rilevazione. Il questionario utilizzato, come già descritto, ha previsto la risposta a 16 *item*, 15 dei quali coprono le 5 dimensioni individuate per la valutazione del benessere *eudaimonico* cui si aggiunge un *item* di controllo, oltre alla specifica di alcuni dati demografici dell'intervistato. Nel complesso sono state svolte oltre 1.150 interviste (pari a circa lo 0,5% della popolazione provinciale compresa fra i 20 e gli 80 anni); la cura nella proposizione del questionario, le indicazioni chiaramente riportate nel testo e la compilazione eseguita con la possibilità di rivolgersi all'intervistatore, hanno ridotto drasticamente il numero di questionari incompleti o inutilizzabili. Per la rilevazione del livello di benessere su base territoriale sono stati considerati esclusivamente i questionari compilati da intervistati che rispondevano alla condizione di appartenenza ai SLL in termini di residenza e occupazione. Si è così arrivati a un campione di 972 osservazioni il quale ha rappresentato il riferimento per la valutazione del flusso di benessere prodotto dai sistemi economici locali della provincia di Viterbo, il cui valore è riportato nella seconda colonna della tabella 2 (Blasi *et al.*, 2012).

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

La differenza fra Biocapacità e Impronta Ecologica stabilisce il Bilancio Ecologico, indicatore di sostenibilità del sistema economico locale, la cui entità è riportata nell'ultima colonna della tabella 2.

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

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

Fonte: ^a Istat, 2008; ^b Blasi *et al.*, 2012; ^c Blasi e Passeri, 2009

4.3 Le relazioni osservate fra le dimensioni

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

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

Tab. 3: Coefficienti di correlazione fra i tre indicatori

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

Fonte: ns. elaborazioni

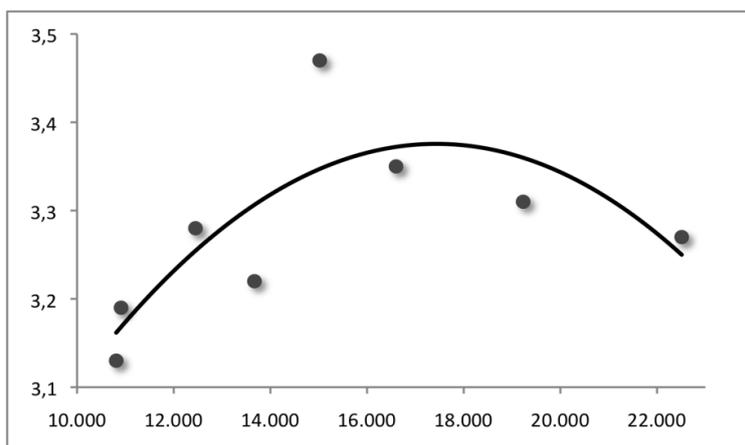
Le indicazioni che emergono da tale analisi sono abbastanza prevedibili, in particolare per quanto riguarda il legame della sostenibilità ambientale e del livello benessere con la *performance* economica dei sistemi locali.

Nel primo caso si osserva un'associazione negativa, la quale conferma come, all'interno di un territorio, l'incremento dimensionale della struttura produttiva si

accompagnati a un più intenso utilizzo delle risorse naturali e quindi a una minore sostenibilità ambientale.

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

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

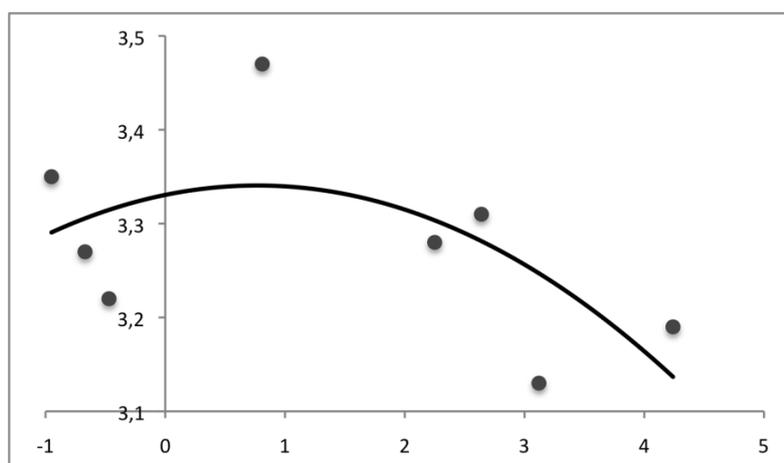


Fonte: ns. elaborazioni

Interessante è anche lo studio della relazione fra dimensione ambientale e sociale che, pur evidenziando un'associazione tendenzialmente negativa, mostra un andamento non uniforme. Infatti, come si osserva dalla figura 4, questo legame, che appare evidente per quei sistemi che si collocano in condizioni di un'ampia

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

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



Fonte: ns. elaborazioni

5. Considerazioni conclusive

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

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

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

Altro aspetto da considerare in chiave applicativa è quello della scelta degli indicatori per mezzo dei quali tentare di tradurre in termini quantitativi il modello proposto. Per quanto riguarda i flussi, si tratta di individuare, da un lato, un’adeguata misura del benessere sociale che sia applicabile per una comunità locale e, dall’altro, un metodo capace di valutare l’impatto ambientale ponendo in relazione, a livello territoriale, l’offerta di servizi ecosistemici con la domanda di risorse naturali da parte del sistema economico. Per gli *stock*, invece, è necessario operare una quantificazione delle strutture di produzione e di consumo che, tenendo conto della loro connotazione di agenti di trasformazione, deve guardare alla loro dimensione economica, sociale e valoriale.

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

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

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

Si evidenzia, infatti, come non sia possibile, anche in un territorio di dimensioni ridotte come quello provinciale, proporre dei modelli univoci di sviluppo che prescindono dalle caratteristiche dei diversi sistemi locali, vale a dire dagli *stock* che ne definiscono la struttura e dai flussi che ne descrivono il funzionamento. A tale riguardo, viene da chiedersi, nella misura in cui l’obiettivo del sistema economico sia effettivamente la creazione del benessere sociale, in che modo gli attori

istituzionali ed economici locali possano tenere conto di tali diversità e, soprattutto, quali azioni possano mettere in atto per indirizzare il territorio verso uno sviluppo che guardi prioritariamente a tale dimensione.

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

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

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

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

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

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

Bibliografia

- ANGELI L., FRANCO S., SENNI S. (2001), "Ruralità e occupazione nelle province italiane, Un'analisi tipologica", in Esposti R., Sotte F. (a cura di), *Le dinamiche del rurale - Letture del caso italiano*, Franco Angeli, Milano.
- BAGLIANI M., GALLI A., NICCOLUCCI V., MARCHETTINI N. (2008), "Ecological Footprint analysis applied to a sub-national area. The case of the province of Siena (Italy)", *Journal of Environmental Management*, n. 86, pp. 354-364.
- BARBIERI G., PELLEGRINI G. (2001), "I sistemi locali del lavoro: uno strumento per la politica economica in Italia e in Europa", *Atti del Convegno Uval-DPS*, Ministero del Tesoro, Roma, pp. 242-256.
- BLASI E., BONAIUTI M., FRANCO S., PANCINO B. (2008), "Modello a "stock e flussi" e governance dei sistemi locali", *XLV Convegno della Società Italiana di Economia Agraria*, Portici, 25-27 Settembre 2008.
- BLASI E., PASSERI N. (2009), "La sostenibilità ambientale del sistema economico: il caso della Provincia di Viterbo", *Tuscia Economica*, n. 1, pp. 35-105.
- BLASI E., PASSERI N., FRANCO S., PANCINO B., CICATIELLO C. (2010), "The contribution of sub-regional areas to local sustainability", in Bastianoni S. (a cura di) *The state of the art in Ecological Footprint Theory and Application*, Academic Conference, Footprint Forum 2010 - Short Communications, Siena.
- BLASI E., NUCERA M., CICATIELLO C., FRANCO S. (2012), "Socio-demographic components of eudaimonic well-being: a survey in an Italian province", *Social Indicators Research*, 14 June 2012, pp. 1-20.
- BONAIUTI M. (2003), "Introduzione", in Georgescu Roegen N., *Bioeconomia. Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BONAIUTI M. (2008), "Economia e territorio. Un approccio sistemico", *Sviluppo locale*, vol. 11, n. 27, pp. 32-56.
- DIENER R., SUH E. (1997), "Measuring quality of life: economic, social and subjective indicators", *Social Indicators research*, n. 40, pp. 189-216.
- ENDICOTT J., NEE J., HARRISON W., BLUMENTHAL R. (1993), "Quality of Life Enjoyment and Satisfaction Questionnaire: a new measure", *Psychopharmacol Bulletin*, vol. 29, n. 2, pp. 321-326.
- EASTERLIN R.A. (1974), "Does Economic Growth Improve the Human Lot?", in Paul A.D., Melvin W.R. (a cura di), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York.
- FRANCO S., SENNI S. (2002), "Ruralità senza fratture: percorsi di sviluppo locale nella provincia di Viterbo", in Esposti R., Sotte F. (a cura di), *La dimensione rurale dello sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (1971), *The entropy law and the economic process*, Mass.: Harvard University Press, Cambridge.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (2003), *Bioeconomia. Verso un'economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- ISTAT, IRPET (a cura di Sforzi F.) (1989), *I mercati locali del lavoro in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- ISTAT (2005), *I sistemi locali del lavoro in Italia. Censimento 2001. Dati definitivi*, ISTAT, 21 luglio 2005.
- ISTAT (2008), *Valore aggiunto e occupati interni per Sistema Locale del Lavoro. Anni 2001-2005*, 10 luglio 2008.

- ISTAT (2012), *Geo Demo. Demografia in cifre*, consultabile online su <http://demo.istat.it/>.
- MASLOW A.H. (1943), *Motivation and Personality*, Harper&Row, (trad. in italiano) (1973), *Motivazioni e Personalità*, Armando Editore, Roma.
- MATURANA H., VARELA F. (1980), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Venezia.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE, WWF (2004), *L'Impronta Ecologica delle Regioni dell'Obiettivo 1 Del QCS del 2000/2006 - Un contributo per valutare lo sviluppo sostenibile*, Ministero dell'Ambiente, Roma.
- OECD (2002), *OECD Redefining Territories, the functional regions*, Paris.
- PROVINCIA DI MILANO (2008), *Impronta Ecologica della Provincia di Milano*, consultabile online su www.provincia.milano.it.
- REES W.E., WACKERNAGEL M. (1994), "Ecological footprints and appropriated carrying capacity: measuring the natural capital requirements of the human economy", in Jansson A., Hammer M., Folke C., Costanza R. (Eds.), *Investing in natural capital: the ecological economics approach to sustainability*, Island Press, Washington, pp. 362-390.
- REES W., WACKERNAGEL M. (2008), *L'impronta ecologica, come ridurre l'impatto dell'uomo sulla terra*, Edizioni Ambiente, Roma, 2008.
- RUINI C., OTTOLINI F., RAFANELLI C., RYFF C., FAVA G.A. (2003), "Italian validation of Psychological Well-being Scales (PWB)", *Rivista di Psichiatria*, vol. 38, n. 3, pp. 117-129.
- RYAN R.M., DECI E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, n. 55, pp. 68-78.
- RYFF C.D. (1989), "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 57, pp. 1069-1081.
- SCOTTI M., BONDAVALLI C., BODINI A. (2009), "Ecological Footprint as a tool for local sustainability: The municipality of Piacenza (Italy) as a case study", *Environmental Impact Assessment Review*, n. 29, pp. 39-50.
- WACKERNAGEL M., REES W.E. (1996), *Our ecological footprint. Reducing Human Impact on the Earth*, New Society Publisher, Gabriola Island, Canada.
- WWF ITALIA, WWF REGIONE TOSCANA, CRAS (2002), *Ecological Footprint Regione Toscana - Calcolo dell'Impronta Ecologica della Regione Toscana*, consultabile online su <http://www.rete.toscana.it>.
- ZAMAGNI S. (1979), *Georgescu-Roegen: i fondamenti della teoria del consumatore*, Etas Libri, Milano.

Appendice

Il questionario per la valutazione del benessere individuale

Quanto è d'accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?

1. Sono soddisfatto del mio stato di salute

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

2. Mi piace curare il mio aspetto fisico

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

3. Ho spesso mal di testa o mal di pancia o soffro di insonnia

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

4. Ho talmente tante cose da fare che non rimane tempo per me

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

5. Provo spesso momenti di rabbia

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

6. Di solito riesco a fare le cose che mi sono proposto

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

7. Mi piace il lavoro che faccio

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

8. Sono contento della mia vita sentimentale

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

9. Vado d'accordo con i miei familiari

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

10. Le mie giornate sono noiose

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

11. Posso permettermi di comprare ciò che voglio

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

12. Sono soddisfatto del mio aspetto fisico

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

13. Penso che i miei coetanei facciano una vita migliore della mia

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

14. Penso che la mia vita sia in costante miglioramento

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

15. Mi sento stimato dalle persone che mi circondano

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

16. Nell'insieme sono soddisfatto della qualità della mia vita

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto
------------	------	------------	-------	-----------

Selected papers

Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole*

ROBERTA CAPITELLO** PAOLA CASTELLANI*** CHIARA ROSSATO****

Abstract

Obiettivo del paper: La ricerca analizza i nuovi modelli di relazione territorio-impresa-consumatore volti a migliorare la competitività del territorio e delle imprese e il benessere del consumatore. In particolare è stata concentrata l'attenzione sulla proposta di esperienze al cliente-visitatore.

Metodologia: Dopo un inquadramento teorico relativo ai recenti sviluppi della teoria esperienziale, si sono selezionati, seguendo un approccio di tipo induttivo, otto casi studio di imprese vitivinicole nella provincia di Verona. La raccolta delle informazioni è avvenuta tramite intervista in profondità.

Risultati: La ricerca consente di evidenziare le caratteristiche dell'offerta esperienziale proposta in termini di contenuti, originalità, motivazioni e vantaggi per l'impresa. Si sono messi in luce gli aspetti innovativi che animano la relazione con il consumatore-visitatore, mentre le relazioni con le altre imprese e il più ampio sistema territoriale mostrano delle carenze a causa di una mancanza di spirito cooperativo e di fiducia reciproca.

Limiti della ricerca: La ricerca rappresenta una prima esplorazione sull'economia delle esperienze applicata al settore vitivinicolo e si potrebbe intravedere un futuro sviluppo nell'ampliamento del campione e nello studio di altri contesti territoriali.

Implicazioni pratiche: Si presentano i percorsi esperienziali realizzati. Le principali leve di sviluppo sono state individuate nel ruolo delle risorse umane, negli investimenti materiali e immateriali, nell'analisi della domanda, nel processo di comunicazione e nel ruolo del territorio.

Originalità del lavoro: Si forniscono nuovi elementi di valutazione per cogliere le sollecitazioni verso processi integrati di marketing territoriale.

* Sebbene il contributo sia frutto di riflessioni congiunte dei tre autori, i paragrafi 2 e 5.1 sono da attribuire a Roberta Capitello, i paragrafi 3, 5.2 e 5.3 a Paola Castellani e i paragrafi 4 e 5.4 a Chiara Rossato. I paragrafi 1 e 6, invece, sono stati redatti congiuntamente dagli autori.

** Associato di Economia ed Estimo Rurale - Università degli Studi Verona
e-mail: roberta.capitello@univr.it

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi Verona
e-mail: paola.castellani@univr.it

**** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi Verona
e-mail: chiara.rossato@univr.it

Parole chiave: territorio; economia delle esperienze; sviluppo d'impresa; strategie di comunicazione; vino; enoturismo

Purpose of the paper: *The research aims at analyzing the new territory-winery-consumer relation patterns to improve the competitiveness of the territory and the firms, and the consumer well-being. In particular, the attention has been focused on stage of experiences to the consumer-visitor.*

Methodology: *The recent developments of the experience economy were reviewed and eight case studies of wineries which lies in the main traditional wine area in Verona were selected. The inductive approach was applied. The information collection was carried out through in-depth interviews.*

Findings: *The research highlights the features of the experiential proposals in terms of content, originality, motivation and benefit for the winery. The aspects of innovation animate the relations with the consumers-visitors, while the relations with the other firms and the territorial system are still lacking because of an individualistic approach and an attitude of mutual distrust.*

Research limits: *The research represents a first exploration of the experience economy applied to the Italian wine system. A future development could be foreseen, by enlarging the sample and studying other wine regions.*

Practical implications: *The experiential patterns are presented. The main development levers proposed are: the role of training, the tangible and intangible investments, the demand analysis, the communication process and the role of the territorial system.*

Originality of the study: *The research provides new assessment elements to implement new integrated processes of territorial marketing.*

Key words: territory; experience economy; business development; communication strategies; wine; wine tourism

1. Introduzione

L'attuale contesto competitivo si caratterizza per un crescente interesse delle imprese agroalimentari ad intraprendere attività di marketing volte a rafforzare i legami diretti con il territorio, in grado di fornire capacità differenziale, e con il consumatore, alla ricerca di nuove esperienze.

All'interno del sistema agroalimentare, la filiera vitivinicola possiede alcune specificità che rendono queste attività, specie nelle piccole e medie imprese, particolarmente interessanti. È noto, infatti, come: i) il vino sia un prodotto complesso, la cui valutazione della qualità dipende da un insieme molto variegato di attributi intrinseci ed estrinseci; ii) questa complessità costituisca la base per il forte processo di differenziazione dell'offerta, all'interno del quale il "sense of place" costituisce un segnale di qualità importante; iii) l'informazione svolga un ruolo determinante nel processo decisionale del consumatore, e la sua diffusione non derivi solo dal processo di comunicazione delle imprese, ma anche da un contesto sociale, culturale e mediatico, caratterizzato da democratizzazione e capacità di influenza degli *opinion leader*.

In questo scenario, la capacità di relazionarsi con la domanda è diventato un fattore imprescindibile di successo.

Il forte coinvolgimento del consumatore verso il mondo del vino, rende la componente esperienziale di cruciale importanza: conoscere il produttore, camminare nel vigneto, entrare in cantina, immergersi nei *savoir faire*, nella cultura e nelle tradizioni di un territorio, partecipare ad un evento originale, diventano esperienze memorabili, che attivano la sfera cognitiva ed emozionale del consumatore.

2. Letteratura

Per costruire il *framework* teorico di riferimento occorre ripercorrere gli studi in materia di *customer experience*, al fine di comprendere l'attuale evoluzione della gestione aziendale in risposta ai mutamenti della domanda espressa dal consumatore postmoderno.

Il concetto di *customer experience*, fonda le sue radici nelle ricerche sul comportamento del consumatore, nel management e nel marketing dei servizi. I principali contributi in materia, infatti, si rifanno a tre filoni di ricerca, ossia agli studi sul comportamento del consumatore, all'*experiential shopping* e al *customer experience management* (Resciniti, 2005).

Nell'ambito degli studi sul comportamento del consumatore, il termine "esperienziale" viene introdotto nel 1982 con la teorizzazione dell'*experiential view* quale approccio che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di sensazioni e divertimenti (Holbrook e Hirschman, 1982).

Successivamente altri autori sostengono la natura composita dei processi di consumo, evidenziando come la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica spesso coesistano nelle scelte del consumatore, influenzandone congiuntamente il livello di soddisfazione (Westbrook e Oliver, 1991; Richins, 1994, Arnould *et al.*, 2004).

Emerge, quindi, accanto all'approccio tradizionale che riconosce nel consumatore un soggetto razionale, una nuova visione "esperienziale", che attribuisce importanza a variabili fino a quel momento trascurate: "il ruolo delle emozioni nel comportamento, [...], l'importanza dei simboli nel consumo, il bisogno di divertimento e di piacere del consumatore e il ruolo dei consumatori, al di là dell'atto di acquisto, nell'utilizzo dei prodotti" (Addis e Holbrook, 2001, p. 50).

In forza di tale riconoscimento, nel tempo cresce l'interesse degli studiosi verso dimensioni diverse da quelle razionali/cognitive, e si inizia a parlare prima di *shopping experience* (Falk e Campbell, 1997; Rieunier, 2002) e poi di *Internet shopping experience* (Menon e Kahn, 2002).

L'ultimo filone di studi, di matrice americana, infine, si sviluppa a partire dagli anni Novanta tra il management ed il marketing. I primi concetti formulati nel marketing dei servizi (Grove e Fisk, 1992; Carbone e Haeckel, 1994) evidenziano la necessità per le imprese di gestire la *customer experience* al fine di creare valore e

vantaggio competitivo. Alla fine degli anni '90 tali concetti trovano una prima formalizzazione nell'"Economia delle Esperienze". Tale teorizzazione afferma che le esperienze assumono il ruolo di "quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi come i servizi lo sono dai prodotti e i prodotti dalle *commodity*, ma finora largamente non riconosciute come tali" (Pine e Gilmore, 1998, p. 97).

Negli anni successivi, numerosi contributi (Schmitt, 2003; Carù e Cova, 2003; LaSalle e Britton, 2003; Shaw e Ivens, 2005) sostengono il concetto di *customer experience* quale nuova leva di creazione di valore per l'impresa e per i consumatori. Diversamente dai primi studi, concentrati sulla memorabilità delle esperienze inscenate dall'impresa per i consumatori, questi ultimi propongono una revisione del concetto tradizionale di consumo: esso diventa un'esperienza olistica, che coinvolge la persona a diversi livelli, in ogni momento della relazione con l'impresa o con l'offerta che essa propone. Ciò che contribuisce a creare valore, più che la realizzazione di un'"esperienza memorabile", è fare in modo che il cliente viva in modo eccellente, secondo e oltre le sue aspettative, ogni momento che compone il processo di relazione con il fornitore (LaSalle e Britton, 2003). Emerge, pertanto una parziale convergenza circa la definizione di *customer experience* quale complesso delle interazioni fra l'impresa e il consumatore e circa il convincimento che in una gestione ottimale e rinnovata della relazione con il cliente risiedano grandi potenzialità latenti in termini di valore trasmesso. Secondo questa impostazione, un'organizzazione in grado di far vivere ai propri clienti esperienze memorabili gode di un notevole vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti (Shaw e Ivens, 2005). Quest'ultimo, però, ha come contropartita il maggior sforzo richiesto nella progettazione dell'offerta: essa non si compone più semplicemente di un prodotto o un servizio, ma si connota in termini di esperienza e diviene quindi necessario per l'impresa muoversi nel campo della progettazione di esperienze. Essendo queste ultime strettamente personali, ne consegue che l'azienda debba essere in grado di proporre un'offerta che abbia un elevato livello di customizzazione, con un conseguente aggravio di costi e tempi rispetto all'offerta di tipo "tradizionale" (LaSalle e Britton, 2003; Spiller, 2005).

La prospettiva dell'economia delle esperienze sta diffondendosi, spesso in maniera empirica, anche nelle imprese vitivinicole, attente a individuare nuove modalità di creazione di valore aggiunto attraverso l'offerta di innovativi contenuti di *customer experience*, e di conseguenza a confrontarsi con nuovi approcci organizzativi e strategici.

Il vino è oggi espressione di finalità, non solo utilitaristiche e simboliche, ma anche esperienziali, che rendono la percezione di prodotto una relazione complessa tra vino, consumatore e situazione di consumo. Tanto più il coinvolgimento è alto, tanto più si attiva un processo decisionale che necessita di contenuti di esperienza in ogni sua fase, dalla ricerca delle informazioni alla memoria dell'esperienza stessa.

Le attività di turismo rurale ed enoturismo si connotano inevitabilmente di ulteriori contenuti esperienziali. Infatti, più recentemente, il modello dell'economia delle esperienze ha iniziato ad essere applicato anche in questo ambito, consentendo di declinare con iniziative concrete quelle che Pine e Gilmore (1998) definiscono le

“4E” dell’esperienza del consumatore (*Entertainment, Education, Esthetics* ed *Escapism*). Il mondo del vino offre interessanti proposte di casi di studio, costituendo nel contempo un filone di approfondimento specifico con propri elementi peculiari (Ali-Knight e Carlsen, 2003; Bruwer e Alant, 2009; Pikkemaat *et al.* 2009; Quadri-Felitti e Fiore, 2012).

Getz e Brown (2006), partendo dall’analisi della domanda, hanno individuato tre fattori cruciali nel determinare l’esperienza enoturistica: i) il “prodotto vino”, legato alla notorietà dei vini offerti e alla propensione delle cantine verso l’enoturismo; ii) l’“*appeal* della meta turistica”, determinato dagli aspetti naturalistico-paesaggistici, e dall’offerta di servizi; iii) il “prodotto culturale”, valutato in relazione ai valori della popolazione, alla sua ospitalità e alle tradizioni locali.

Tuttavia gli studi finora condotti danno prevalenza alle valenze del *terroir* vitivinicolo e dell’accoglienza da parte delle singole cantine e non hanno ancora ben approfondito la relazione tra queste ultime e il complessivo contesto naturale, paesaggistico, ma anche imprenditoriale e culturale, in grado di offrire un più ampio sistema di offerta e di “esperienza turistica” in senso lato.

L’analisi della letteratura conferma come l’applicazione del modello dell’economia delle esperienze rappresenti un valido strumento per studiare le attività di *cellar door* e di turismo del vino, e per migliorare la capacità delle cantine di creare valore attraverso la progettazione e la messa in scena di esperienze customizzate, definite come “straordinarie”. In particolare, esso può consentire di identificare le componenti aziendali in grado di migliorare la relazione con il consumatore e il visitatore, e fornire delle proposte operative, specie per le piccole e medie imprese, per combinare le “4E” con opportuni strumenti di marketing (Fiore *et al.*, 2007). Da questo punto di vista rimangono ancora ampi spazi per l’avanzamento della ricerca nell’approccio manageriale dal punto di vista dell’organizzazione aziendale, delle risorse dedicate, delle strategie di marketing e comunicazione, e del ruolo delle valenze territoriali. Ciò consentirebbe di arrivare ad una scelta autentica da parte delle imprese vitivinicole.

Con la presente ricerca si intende colmare in parte questo *gap*: nonostante l’alta vocazione turistica dei numerosi territori vitivinicoli italiani, l’approccio dell’economia delle esperienze alle attività di accoglienza in cantina è ancora poco percorso dalla ricerca e non sempre applicato in modo consapevole presso le imprese.

3. Obiettivi

Questo lavoro si propone di analizzare i nuovi modelli di relazione tra territorio, impresa e consumatore volti a migliorare la competitività delle imprese e del territorio e il benessere del consumatore nel sistema agroalimentare. Gli obiettivi specifici della ricerca sono: i) approfondire i processi strategici attraverso i quali l’impresa agroalimentare attiva un nuovo sistema di offerta verso il consumatore-visitatore volto a creare o rafforzare una relazione diretta con quest’ultimo; ii) far emergere i contenuti di esperienza che si vogliono trasmettere; iii) evidenziare i

legami con il territorio, inteso come patrimonio di valenze naturali, culturali, e sociali, e come sistema di imprese e istituzioni.

La ricerca si propone anche una finalità operativa, poiché mira a capire come le imprese agroalimentari stiano mettendo in atto questi nuovi approcci strategici, come questi ultimi scaturiscano dalla *mission* aziendale, e quali benefici esse intendano ottenere.

4. Metodologia

Tenendo conto che nel sistema agroalimentare italiano le iniziative di *customer experience* sono ancora oggi in una fase di introduzione, si è optato, sotto il profilo metodologico, di seguire un approccio di tipo induttivo attraverso casi specificatamente selezionati.

L'attenzione è stata focalizzata sul comparto vitivinicolo, perché rappresenta quello più dinamico e innovativo da questo punto di vista, e sulla provincia di Verona nella quale insistono aree vocate alla vitivinicoltura, tra le più rilevanti a livello nazionale, e le cui produzioni vinicole hanno rinomanza internazionale.

L'approccio metodologico adottato è consistito nell'approfondimento di casi studio secondo quanto proposto da Eisenhardt (1989), Yin (1994) e Eisenhardt e Graebner (2007). Sono stati selezionati otto casi studio. I criteri di selezione adottati hanno mirato ad assicurare: i) varietà delle iniziative esperienziali proposte; ii) offerta consolidata di queste ultime da parte delle imprese; iii) eterogeneità nelle tipologie e nelle dimensioni delle imprese intervistate; iv) presenza delle principali aree a denominazione di origine della provincia di Verona.

Nella Tab. 1 si presentano le principali caratteristiche delle imprese vitivinicole oggetto di studio sulla base dei criteri di selezione adottati.

Tab. 1: Principali caratteristiche delle imprese selezionate

Impresa	Principale esperienza proposta	Anno di nascita della proposta	Superficie vitata (ettari)	Numero bottiglie prodotte	Forma giuridica	Area a denominazione di origine di riferimento
1.	Enomuseo	2006	60	450.000	Ss	Soave
2.	Degustazioni, corsi di cucina, percorsi didattici, feste a tema	2008	143	1.000.000	Ss	Custoza
3.	Mostra d'arte	2005	77	450.000	Ss	Custoza
4.	Attività culturali, concorsi fotografici	2005	20	45.000	Impresa Individuale	Valpolicella
5.	Percorso didattico, congressistica	2003	6.000	30.000.000	Scarl	Soave
6.	Evento "Ospita"	2005	200	2.000.000	Srl	Valpolicella
7.	Premio culturale, ospitalità	1981, 1995	1.100	2.800.000	Spa	Valpolicella
8.	Ospitalità, benessere, sport, congressistica	1992	200	1.500.000	Ss	Valpolicella

Legenda: la codifica numerica sostituisce la denominazione giuridica d'impresa.

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso intervista in profondità in forma semi-strutturata. Le interviste si sono svolte durante la primavera 2012 ed è stato interpellato, a seconda dei casi, l'imprenditore o il responsabile marketing, comunicazione e relazioni esterne. L'incontro è durato in media due ore. L'intervista è stata effettuata avvalendosi di un questionario elaborato *ad hoc*; per ogni argomento è stata prevista la possibilità di lasciare all'interlocutore libertà di spiegare direttamente i diversi aspetti relativi all'esperienza imprenditoriale realizzata. La Tab. 2 illustra gli argomenti affrontati nel questionario e, per ciascuno di essi, gli elementi specifici oggetto di discussione.

Tab. 2: *Struttura del questionario*

<i>Argomento</i>	<i>Elementi di analisi</i>
a) Caratteristiche delle proposte esperienziali	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo di proposte e contenuti di esperienza - Contenuti aziendali e territoriali - Target
b) Motivazioni aziendali	<ul style="list-style-type: none"> - Nascita dell'idea - Obiettivi perseguiti - Gestione del progetto - Contenuti originali proposti - Personale dedicato - Valutazione dell'impatto in azienda
c) Relazione con il consumatore-visitatore	<ul style="list-style-type: none"> - Elementi chiave dell'esperienza - Elementi e modalità di relazione - Modalità di monitoraggio - Valutazione dei benefici forniti
d) Forme di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Canali - Contenuti - Valutazione dell'impatto
e) Relazione con il territorio ed altre imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Caratteri distintivi del territorio - Soggetti e tipo di relazione - Presenza di collaborazioni e partnership - Valutazione dell'impatto sul territorio
f) Valutazione dell'iniziativa esperienziale	<ul style="list-style-type: none"> - Fattori di successo - Criticità - Progetti futuri

Fonte: ns. elaborazioni

Tutte le informazioni raccolte sono state omogeneizzate, sintetizzate e schematizzate in tabelle, suddivise per argomento di discussione e riportanti le principali riflessioni svolte da ciascun intervistato. La denominazione d'impresa è stata sostituita con una codifica numerica, al fine di presentare i casi selezionati come esempi di percorsi esperienziali messi in atto da imprese vitivinicole, la cui validità prescinde dalla valutazione del grado di reputazione aziendale che verrebbe richiamato dall'inserimento del *brand*.

5. Risultati

5.1 Le proposte esperienziali

Le iniziative esperienziali offerte dalle imprese oggetto di indagine toccano tutte le “4E” elaborate da Pine e Gilmore (1998), sebbene con gradi di intensità diversi (Tab. 3). L’esperienza *Entertainment* è presente in quasi tutte le imprese, sia con la proposta di attività specifiche, sia come forma di differenziazione per altre tipologie di attività. Gli obiettivi perseguiti possono essere sintetizzati in tre filoni: i) capire i diversi interlocutori, e poter instaurare con loro una relazione in un contesto di divertimento; ii) intercettare persone tra loro diverse, ma accomunate da stessi interessi; iii) comunicare attraverso passioni ed emozioni. L’*Entertainment* è funzionale anche ad un altro obiettivo originale sottolineato da un imprenditore: creare dei *testimonial* popolari che possano diventare moltiplicatori del messaggio di un territorio e dell’azienda.

L’esperienza *Education* svolge un ruolo molto importante. La maggior parte degli intervistati ritiene che la diffusione della cultura e delle tradizioni vitivinicole e rurali debba essere rivolta non solo ai propri clienti-visitatori, ma anche alla collettività locale e alla società più in generale. L’imprenditore si sente investito quasi di un ruolo di “mecenate”. Si punta a spiegare, e promuovere, i valori locali, fonte di unicità, i *savoir faire* antichi ormai dimenticati, le valenze territoriali che plasmano la qualità dei vini, la passione delle risorse umane. Come evidenziato da un intervistato, di fronte alla molteplicità di messaggi trasmessi, si vuole raccontare una storia vera, specie alle nuove generazioni.

L’esperienza *Esthetics*, oltre a fare riferimento allo scenario naturale e paesaggistico tipico in cui sono inserite le imprese, si basa sulla dotazione di risorse materiali e immateriali (senso del piacere, passione per l’arte, cura del dettaglio), che contribuiscono a rendere “straordinaria” l’esperienza. Da questo punto di vista le imprese di più grandi dimensioni sembrano essere maggiormente consapevoli dell’importanza dell’estetica. Nelle piccole imprese invece il suo ruolo è declinato in base alle passioni dell’imprenditore. *Esthetics* contribuisce al perseguimento degli obiettivi di comunicazione volti a sostenere l’immagine e il marchio aziendale, valorizzare il territorio, dare caratteri di unicità alla produzione.

La quarta dimensione *Escapism* viene enucleata con minor consapevolezza da parte degli intervistati, anche se in realtà alcune iniziative sono dotate di questa caratteristica. Spesso viene proposta come un evento ad alto contenuto di *Education*. Si può osservare che si tratta di attività che richiedono maggiori risorse in termini di programmazione, customizzazione e implementazione rispetto alle altre dimensioni, e per questo le imprese più piccole potrebbero incontrare difficoltà. Dall’altro lato per le grandi si osserva un minor grado di relazione diretta con il consumatore finale, e pertanto una minor propensione verso questa accezione dell’esperienza.

Tab. 3: Le proposte esperienziali: caratteristiche e motivazioni

Impresa	Esperienze proposte	Caratteristiche	Motivazioni
1.	<ul style="list-style-type: none"> - Enomuseo (Museo di Interesse Regionale) - Visite didattiche in cantina - Banchetti nuziali in cantina 	<ul style="list-style-type: none"> - Attrezzi rurali, arredi e suppellettili della famiglia restaurati e resi museabili - Spiegazioni attraverso audiovisivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzare "patrimonio" della famiglia - Creare un percorso di crescita culturale - Spiegare l'uso degli strumenti antichi - Accogliere e far immergere il visitatore nel passato - Raccontare alle nuove generazioni una storia vera di vita e lavoro nel mondo dell'agricoltura - Essere "mecenate"
2.	<ul style="list-style-type: none"> - Corsi di degustazioni, anche <i>incentive</i> e con giochi - Corsi di cucina - Percorsi per bambini - Feste a tema - Mostre d'arte - Eventi gourmet - Mercatino di Natale 	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura ricettiva dotata di ogni confort - Iniziative differenziate e studiate nei dettagli 	<ul style="list-style-type: none"> - Educare - Trasmettere passione - Far vivere un'emozione - Diventare punto di riferimento per gli appassionati di enogastronomia - Far ricordare l'azienda
3.	<ul style="list-style-type: none"> - Mostre d'arte - "Teatro in Cantina" 	<ul style="list-style-type: none"> - Artisti di buon livello in cerca di alternative alle gallerie d'arte - Programmi differenziati - Abbinamento arte e vino e tra forme d'arte diverse 	<ul style="list-style-type: none"> - Attrarre un pubblico ampio e differenziato - Proporre un'offerta diversa per valorizzare percorsi turistici belli ma poco frequentati - Dare nuovi stimoli ai clienti e al territorio - Fidelizzare l'ospite
4.	<ul style="list-style-type: none"> - Concorso fotografico - Eventi culturali in cantina (teatro, ballo, dibattiti a tema) - Magnalonga settembrina 	<ul style="list-style-type: none"> - Piccole iniziative, frequenti, diversificate e originali 	<ul style="list-style-type: none"> - Interessare, emozionare e incuriosire - Fidelizzare e stimolare la visita - Comunicare nel tempo - Creare testimonial popolari - Favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra gli ospiti
5.	<ul style="list-style-type: none"> - Visite con degustazione - Ospitalità congressuale - Incontri di Primavera (serate enogastronomiche) - Concerti e teatro 	<ul style="list-style-type: none"> - Antica cantina sapientemente ristrutturata - Luogo d'eccellenza per la divulgazione della cultura del vino 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire la cultura del vino e legarla al territorio - Valorizzare le tradizioni vitivinicole locali - Fidelizzare i <i>wine lovers</i> - Differenziarsi dai competitors
6.	<ul style="list-style-type: none"> - Visite con degustazione - Evento annuale "Ospita" - Film Festival della Lessinia 	<ul style="list-style-type: none"> - Macro evento che racchiude in sé diverse proposte per il visitatore, tutte condensate nell'arco di una giornata 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire la conoscenza del reale mondo dell'impresa - Far riflettere sul vino e sull'azienda - Far vivere un'emozione arricchente dal punto di vista culturale
7.	<ul style="list-style-type: none"> - Premio internazionale - Assaggi tecnici e emozionali - <i>Wine dinner</i> nel mondo - Settimana di accoglienza e formazione per forza vendita - Percorsi per bambini - Collana editoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Particolare apertura al mondo della cultura e dell'arte - Target internazionale - Sostegno a giovani musicisti 	<ul style="list-style-type: none"> - Far crescere l'immagine e il sentire veneto e dei vini veneti nel mondo - Favorire e sostenere la diffusione della cultura, dell'arte e del sapere - Far emozionare i visitatori - Valorizzare il territorio e le sue peculiarità uniche al mondo
8.	<ul style="list-style-type: none"> - Ospitalità in una villa - Ristorazione di alta gamma - Centro Benessere - Centro Sportivo - Centro Congressi 	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi diversificati di alta gamma, per un target selezionato di clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliare l'offerta - Dare ospitalità e farsi promotori del territorio - Accrescere il bacino dei clienti e il contatto con il consumatore finale - Consolidare il legame con intermediari e giornalisti

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Le idee nuove che hanno stimolato i percorsi esperienziali sono scaturite da tre fonti diverse: i) le passioni personali di un componente familiare, che lo spingono ad arricchire la gestione aziendale con le sue propensioni artistiche o le sue competenze professionali; ii) le potenzialità dell'impresa in termini di capacità d'investimento e

strutture di accoglienza; iii) la voglia di comunicare in modo diverso e l'apertura verso il dialogo (Tab. 4).

Tab. 4: Le proposte esperienziali: nascita, originalità e vantaggi per l'impresa

Impresa	Nascita dell'idea	Elementi di originalità	Vantaggi per l'impresa
1.	<ul style="list-style-type: none"> - "Abbiamo storia, cultura e tradizioni da mostrare" - Fascino per "gli strumenti e le tecniche di produzione dei nonni" 	<ul style="list-style-type: none"> - Primo museo di vocazione agricola - Contestualizzazione in luoghi ricreati come quelli di origine - Esperienza multisensoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescita del valore percepito del prodotto - Far conoscere l'impegno aziendale a sostegno della cultura
2.	<ul style="list-style-type: none"> - "Non bastano i buoni prodotti, bisogna saperli comunicare" - Buone potenzialità ricettive - Passione della famiglia e voglia di sperimentare 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef con cucina a vista - Competenze di un familiare - Mostra d'arte allestita nella sala degustazione e non nel punto vendita - Proposta di pacchetti di servizi 	<ul style="list-style-type: none"> - Maggior consapevolezza dei clienti su bontà dei vini e competenza dell'azienda - Passaparola positivo su ospitalità
3.	<ul style="list-style-type: none"> - "L'arte è la mia passione" - Poco spazio per artisti giovani o meno noti nelle gallerie - Idee nuove tratte dalla precedente professione di un familiare (e non subito comprese dalla famiglia) - Osservazione di ciò che avviene all'estero 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta degli artisti, della scaletta, e dei contenuti - Collegamento tra mostra, musica e vino - Vernissage con forme d'arte diverse e degustazioni di prodotti tipici locali selezionati 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione degli spazi - Ripetizione delle visite in base alla frequenza (mensile) delle collezioni
4.	<ul style="list-style-type: none"> - Vino come prodotto trasversale - Capire l'interlocutore 	<ul style="list-style-type: none"> - Strumenti diversi e proposte diverse - Legame con il territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensione del cliente - Crescita del legame con il territorio e le sue denominazioni di origine
5.	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca dell'identità, contro omologazione - Identificare un prodotto attraverso il suo territorio per valorizzarne qualità 	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura storica e caratteristica del territorio, grande per l'ospitalità - Personale qualificato dedicato unicamente all'accoglienza e alla comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Connessione forte tra impresa e territorio - Miglioramento dell'immagine aziendale e della percezione di qualità
6.	<ul style="list-style-type: none"> - Ristabilire un dialogo - Aprirsi agli appassionati di vino 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniziativa originale nella sua globalità - Individuazione di un tema conduttore per la giornata, diverso ogni anno 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizzazione dei clienti - Informazione completa dell'offerta al cliente
7.	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzare unicità delle Venezie - Sostenere e diffonderne la cultura nel mondo 	<ul style="list-style-type: none"> - Taglio della proposta: accento non sul prodotto, ma sulla cornice in cui nasce, si configura e si consuma 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento del legame tra brand aziendale e tradizione, storia e cultura del territorio - Punto di riferimento per i visitatori nel mondo
8.	<ul style="list-style-type: none"> - Puntare sull'ospitalità: "vieni a casa mia e ti offro ospitalità e cibo" 	<ul style="list-style-type: none"> - Una delle prime aziende in Valpolicella ad investire nell'ospitalità locale - Combinazione di servizi eccellenti in contesti storici - Personale dedicato della famiglia formato e aggiornato 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescita aziendale e diversificazione degli investimenti - Valorizzazione delle diverse vocazioni professionali della famiglia - Nuovo modo per comunicare e sostenere il brand aziendale

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Si possono enucleare alcune combinazioni vantaggi-originalità: i) migliorare l'accoglienza in cantina e la percezione del prodotto attraverso un percorso culturale, un'immersione multisensoriale ed emozionale, e la cura di ogni dettaglio; ii) accrescere e diversificare la clientela visitatrice attraverso una variegata offerta di eventi che sono organizzati anche in modo da gestire il flusso di clienti in cantina; iii) spinta alla diversificazione aziendale, attraverso l'offerta di servizi resi originali dalla ricerca del coinvolgimento esperienziale del cliente; iv) comunicare l'eccellenza aziendale, in particolare agli intermediari commerciali, mediante un evento, a cadenza annuale, di alto livello, al quale si dedica un'eco internazionale.

5.2 La relazione con il consumatore-visitatore

È possibile individuare un legame tra dimensioni aziendali e *target* di riferimento (Tab. 5). Le aziende vitivinicole più piccole, che hanno un contatto diretto con il cliente finale, rivolgono la propria offerta esperienziale principalmente a quest'ultimo (singolo o organizzato in gruppo). Le cantine di maggiori dimensioni, invece, deficiarie proprio del contatto diretto con il cliente, si rivolgono primariamente ai fornitori, alla forza vendita, agli intermediari della distribuzione, agli organizzatori di eventi e congressi. Il mondo della scuola, quale *stakeholder* della comunità locale, è oggetto di attenzione, seppur con gradi diversi di esperienzialità.

Per quanto riguarda i contenuti della relazione le imprese, con livelli differenti di sensibilità, si propongono di favorire il dialogo con il visitatore e la sua crescita culturale, soprattutto con riferimento alla conoscenza del territorio, della tradizione vitivinicola e della professionalità dell'azienda, sottolineando in alcuni casi la rilevanza del far vivere emozioni ed esperienze piacevoli perché siano memorabili.

Le modalità di relazione impresa-consumatore, poi, sono strettamente connesse alle scelte comunicative. Queste si fondano principalmente sul canale digitale (sito internet ed *e-mail*) e in via sussidiaria tramite i *social media*. A questo riguardo si precisa che la maggior parte delle aziende è presente su Facebook, mentre solo alcune realtà ricorrono anche agli altri *social media*. Il ricorso alla stampa, invece, è riservato solo ad alcune tipologie di eventi.

La registrazione dei partecipanti e la presenza del libro delle firme e delle dediche sono strumenti che consentono un continuo aggiornamento della *mailing list* e un monitoraggio attento dell'andamento dell'offerta esperienziale.

Occorre sottolineare, inoltre, il ruolo molto rilevante svolto dal passaparola che garantisce un flusso continuo e crescente di partecipanti. L'efficacia di questo canale comunicativo ha reso ancora più evidente alle imprese la necessità di emozionare il visitatore, affinché questo possa ricordare l'esperienza vissuta e trasmetterla positivamente ad altri individui.

Per raggiungere questo effetto si nota come le imprese di grandi dimensioni pongano in risalto la partecipazione alle proprie iniziative di *testimonial* d'onore conosciuti a livello internazionale; le imprese più piccole, invece, in forza della loro maggiore vicinanza al consumatore finale, si poggiano sulla figura di *testimonial*

popolari, che fungano da attrattori per l'offerta proposta e da sostenitori di un efficace passaparola.

Tab. 5: Relazione con il consumatore-visitatore

Impresa	Target	Modalità di relazione	Valutazione dell'impatto
1.	- Singoli visitatori - Gruppi organizzati - Scuole	- Visita gratuita - Personale dedicato - Libro delle firme - Mailing list - Nascita dell'Associazione "Amici dell'Enomuseo"	- Crescita culturale del consumatore - Visitatore innamorato
2.	- Singoli visitatori - Gruppi organizzati - Team aziendali - Scuole	- Visita e degustazione a pagamento - Personale della famiglia dedicato - Mailing list, newsletter	- Di difficile misurazione dal punto di vista economico - Crescente numero di visitatori (soprattutto esteri) - Passaparola positivo
3.	- Visitatori (maturi, benestanti, amanti di nuovi percorsi turistici e nuove forme d'arte)	- Mailing list, newsletter	- Dialogo e cura del visitatore
4.	- Visitatori singoli	- Mailing list	- Non un vantaggio puramente economico, ma di ritorno in immagine - Visitatori diversi per tipologia e con voglia di partecipazione attiva - Difficoltà ad offrire comunicazioni personalizzate
5.	- Visitatori singoli - Scuole - Congressisti - Gruppi organizzati	- Personale dedicato - Serate su prenotazione e a pagamento - Registrazione partecipanti - Mailing list - Libro delle dediche e post su Facebook	- Numero crescente di visitatori e loro soddisfazione - Passaparola positivo
6.	- Singoli visitatori - Intermediari commerciali	- Visita gratuita - Mailing list - Personale dedicato	- Difficile valutazione dell'impatto sul territorio - Vantaggio economico non rilevante - Miglioramento dell'immagine e della fidelizzazione dei clienti
7.	- Singolo visitatore - Scuole - Intermediari commerciali	- Personale dedicato - Ampio utilizzo dei mezzi di comunicazione, specie off-line	- Premio aziendale citato dalla stampa suscitando curiosità e interesse anche sul territorio - Impatto positivo sui processi aziendali per il miglioramento dell'immagine aziendale - Maggiore consapevolezza del progressivo scomparire della cultura di fare un mestiere
8.	- Singolo visitatore - Gruppi organizzati - Congressisti - Intermediari commerciali	- Visita e degustazione a pagamento - Mailing list - Libro delle dediche e post su Facebook - Ospiti-testimonial	- Migliore capacità di comunicazione dell'impresa - Diversificazione di impresa e di personale

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Un'ultima riflessione è legata all'impatto che questo tipo di relazione può generare sulla gestione aziendale e anche sul territorio.

Spesso le imprese, pur rilevando la positività di questo tipo di relazione, manifestano difficoltà nel riuscire a misurare la stessa dal punto di vista economico; l'aspetto più evidente è il miglioramento dell'immagine e il contributo alla fidelizzazione del cliente.

Per il territorio, invece, l'attivazione di iniziative esperienziali consente di attirare l'attenzione e suscitare interesse e curiosità nei visitatori. Questo si traduce a sua volta in una possibile maggiore attrattività del territorio stesso.

5.3 La relazione con il territorio

Ogni proposta racchiude in sé contenuti non solo aziendali, ma anche territoriali (Tab. 6). Questi ultimi fanno riferimento in modo particolare alla cultura, alla storia e alle tradizioni e alla bellezze architettoniche e naturali di un luogo e per tale via anche al vino e alla cucina locale.

La volontà è quella di promuovere l'unicità di un territorio, al fine anche di rivitalizzarlo e di sostenerne lo sviluppo, ma anche di legare fortemente lo stesso al nome aziendale, favorendo un mutuo sostegno dal punto di vista dell'immagine e dell'attrattività.

Tali contenuti rispecchiano chiaramente le caratteristiche dei territori stessi in cui sono insediate le imprese esaminate. Si tratta infatti di contesti con una spiccata vocazione vitivinicola e con rilevanti tradizioni enogastronomiche. A queste caratteristiche, inoltre, spesso si accompagna un'attrattività legata alla storia e alla cultura locale.

Il contenuto territoriale inserito nelle proposte esperienziali viene promosso generalmente grazie alle relazioni che le imprese riescono ad intessere con alcuni soggetti del territorio.

Questi ultimi sono sostanzialmente raggruppabili in due categorie: da un lato si pongono le collaborazioni sinergiche con agenzie turistiche, associazioni teatrali e altre imprese del territorio che si occupano di ristorazione e ospitalità e che realizzano prodotti tipici della tradizione gastronomica locale; dall'altro lato vi sono relazioni di natura formale e istituzionale con enti pubblici ed amministrazioni locali che spesso raccolgono i frutti dell'iniziativa esperienziale promossa dalle aziende senza però collaborare fattivamente all'attività progettuale. In alcuni casi si sono dichiarate difficoltà nella progettualità di lungo periodo e nell'apertura verso l'esterno.

Un ulteriore aspetto problematico è individuabile nella notevole difficoltà di collaborazione tra imprese vitivinicole insediate nello stesso contesto. Tra le stesse, infatti, si rileva un atteggiamento di diffidenza e una cultura individualistica che impedisce il dialogo e il confronto e rende più difficile la possibilità di costruire *network* che sostengano con maggiore forza l'identità di un territorio.

Tab. 6: Elementi del territorio presenti nelle proposte esperienziali

Impresa	Contenuti territoriali dell'esperienza	Caratteristiche del territorio	Soggetti territoriali e forme di relazione
1.	- Orientamento aziendale alla rievocazione storico-culturale e delle tradizioni	- Forte vocazione viticola - Offerta museale	- Riscoperta anche in altre aziende del vecchio strumento di cantina - Favorevole sostegno delle amministrazioni locali - Rete con altri musei locali e la ristorazione
2.	- Cultura enogastronomica - Storia - Bellezze naturali e paesaggistiche	- Riconosciuta cultura e vocazione vitivinicola e gastronomica	- Collegamento con imprese che offrono prodotti tipici locali e con agriturismi delle zone limitrofe - Proposta teatrale in collaborazione con associazione culturale - Diffidenza nelle relazioni con le altre imprese vitivinicole
3.	- Cultura enogastronomica - Storia - Bellezze naturali e paesaggistiche	- Attrazioni turistiche di natura culturale e storica, un po' al di fuori delle mete più frequentate - Offerta tipica in linea con il consumatore moderno	- Nascita di un'associazione di promozione territoriale tramite sito internet (iniziativa fallita per mancanza di fiducia tra partecipanti) - Operatori turistici del lago (per tour alternativi) - Collegamento con imprese che offrono prodotti tipici locali e con agriturismi delle zone limitrofe - Proposta teatrale in collaborazione con il comune - Diffidenza nelle relazioni con altre imprese vitivinicole - Difficoltà a creare sinergie tra pubblico e privato
4.	- Legare l'azienda al territorio, riconoscendone l'unicità e le potenzialità - Rivitalizzare il territorio, favorendo apertura e scambio di conoscenze	- Vocazione vitivinicola - Bellezze naturali e architettoniche	- Atteggiamento individualistico di numerosi soggetti territoriali - Difficoltà a fare rete e ad attivare un confronto - Carente progettualità di lungo termine - Difficoltà di relazionarsi con professionalità
5.	- Valorizzazione dei vitigni autoctoni e della tradizioni vitivinicole locali	- Vocazione vitivinicola - Rilevanza storica	- Buone relazioni con enti locali - Rapporti sinergici di collaborazione con albergatori e ristoratori - Collaborazione con il consorzio di tutela vini
6.	- Valorizzazione della cucina e della tradizione enogastronomica locali	- Vocazione vitivinicola	- L'azienda cura in autonomia le iniziative proposte - Collaborazione in eventi con istituzioni locali
7.	- Valorizzazione della storia, della cultura e delle tradizioni regionali	- Ampio, ricco di storia, cultura e tradizioni uniche	- Partecipazione ad associazioni con altre imprese prestigiose
8.	- Legame vino e territorio viticolo - Attrazione turistica della città	- Specificità dei vitigni e del processo produttivo fulcro della storia aziendale	- Poca corralità nelle iniziative territoriali

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

5.4 Fattori di successo, criticità e possibili sviluppi futuri

Si propongono alcune riflessioni di sintesi relative ai fattori di successo, alle criticità e ai possibili sviluppi futuri delle stesse iniziative esperienziali (Tab. 7).

In relazione al primo aspetto, si individuano, tra i fattori di successo, il presidio attento e consapevole della comunicazione e dell'ospitalità da parte di personale di famiglia esclusivamente dedicato a tale funzione, al fine anche di facilitare il contatto diretto e tempestivo con il consumatore o curare con alta professionalità le relazioni con gli intermediari commerciali. Accanto a questo aspetto assume anche particolare rilevanza la dotazione strutturale dell'impresa destinata all'accoglienza: si fa riferimento alla presenza di ampi spazi, ben attrezzati e capienti, ben collocati

geograficamente rispetto alle principali vie di comunicazione e sapientemente connessi all'attività della cantina, inseriti in siti di rilevanza storica e architettonica, quale importante moltiplicatore dell'attrattività aziendale e territoriale. Un altro aspetto cruciale di successo si individua nella professionalità, nella credibilità e nell'affidabilità dell'impresa. Si tratta in altri termini della dotazione reputazionale di cui l'impresa gode, che inevitabilmente permea tutto il suo operato e si trasferisce anche sulle iniziative di natura esperienziale.

Tab. 7: Valutazione dell'iniziativa esperienziale

Impresa	Fattori di successo	Criticità	Sviluppi futuri
1.	- Forte legame tra esperienza e acquisti in cantina	- Nessuna criticità a livello aziendale - Difficile offerta di un servizio omogeneo a livello territoriale	- Ampliamento del museo con nuovi attrezzi
2.	- Personale dedicato alla comunicazione - Disponibilità di una struttura molto ben attrezzata e capiente	- Gestione del rapporto con il visitatore	- Ampliamento dell'offerta di iniziative rivolta alle agenzie viaggi nazionali e internazionali
3.	- Contatti diretti con il consumatore senza intermediari	- Scelta dei temi, programmazione e collaborazioni con artisti - Risorse umane disponibili in azienda - Collaborazione con altre imprese - Cambiamento della sede aziendale	- Mantenimento della stessa dimensione
4.	- Riconoscimento di professionalità - Affidabilità e credibilità	- Difficoltà a recuperare le professionalità necessarie	- Accoglienza studenti universitari - Cinema (tema vino) - Pacchetti turistico-culturali - Corsi di cucina e cena conviviale
5.	- Collocazione geografica - Edifici storici tradizionali e capienti - Personale dedicato all'ospitalità - Rapidità di risposta nei contatti mail	- Gestione del rapporto con il visitatore	- Apertura del ristorante - Apertura del wine bar
6.	- Iniziativa gratuita ed aperta ad un gran numero di visitatori - Gestione esclusiva da parte del personale aziendale e contatto diretto del cliente con l'impresa	- Individuazione dell'idea vincente anche rivisitando eventi passati - Monitoraggio in itinere dell'iniziativa	- Maggiore coinvolgimento della stampa
7.	- Solidità della famiglia	- Difficoltà nel trasferire emozioni	- Maggiore diffusione a livello internazionale dell'iniziativa
8.	- Sinergie tra impresa vitivinicola, ospitalità e ristorazione e attività di <i>cellar door</i> - Comunicazione su misura, più vicina al consumatore	- Investimenti in risorse ed energie - Risposte tempestive alle richieste della domanda - Grandi costi di gestione, di manutenzione e di personale - Disporre di persone di fiducia	- Diversificazione aziendale e territoriale, nuove strutture di ospitalità - Accrescere la sinergia tra cantina e accoglienza - Progetti in atto anche in altre aree vitivinicole

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Per quanto riguarda le criticità riscontrate, esse hanno differente natura e possono sostanzialmente essere di tipo relazionale, organizzativo o progettuale. Tra le prime si sottolinea in particolare: la necessità di disporre di personale dedicato all'accoglienza e all'ospitalità particolarmente dotato di pazienza, flessibilità, capacità di farsi comprendere e interpretare i bisogni dei visitatori.

Tra le criticità di stampo organizzativo si individuano le questioni inerenti la programmazione degli eventi e la rapidità nei tempi di risposta agli interlocutori dell'impresa. Si riscontrano inoltre difficoltà organizzative con gli artisti invitati e, in alcuni casi, anche con le imprese fornitrici di servizi.

Dal punto di vista progettuale è difficile per le imprese scegliere i temi sottostanti gli eventi promossi nella ricerca dell'idea vincente; è complicato inoltre decidere in termini di impiego di risorse per alimentare processi relazionali di tipo esperienziale a volte più dispendiosi di quelli tradizionali.

Infine, un'ultima riflessione riguarda gli sviluppi futuri previsti per le iniziative esperienziali. Buona parte delle aziende si propone di percorrere ulteriormente il sentiero imboccato, intensificando e ampliando la proposta esperienziale offerta. Si tratta però per lo più delle piccole realtà, che cercano di fare tesoro dell'esperienza accumulata e delle possibili prospettive di sviluppo futuro individuate osservando l'andamento dell'offerta proposta. Le imprese di dimensioni più grandi, invece, si prefiggono ancora una volta obiettivi maggiormente collegati alla diversificazione delle attività produttive e alla realizzazione di un proprio percorso comunicativo autonomo a volte poco attinente all'esperienzialità.

6. Riflessioni conclusive e implicazioni manageriali

Questa ricerca costituisce una delle prime analisi esplorative volte ad interpretare le attività di accoglienza in cantina e di contatto diretto con il cliente nelle imprese vitivinicole italiane, secondo l'approccio dell'economia delle esperienze.

Lo studio evidenzia come nell'area geografica in oggetto queste iniziative siano ancora in una fase di prima introduzione e solo pochissime imprese si caratterizzano per aver già compiuto una "scelta di campo" in senso strategico, pur non riconoscendo ancora un'identità a sé stante all'esperienza. Negli altri casi, l'imprenditore realizza delle "sperimentazioni", percependo la necessità di corredare il prodotto di ulteriori contenuti, anche solo per essere maggiormente competitivo.

L'esigenza di soddisfare un consumatore desideroso di conoscere in prima persona il *terroir* vitivinicolo e le sue risorse materiali ed immateriali, rappresenta la principale determinante per le cantine ad intraprendere nuove forme di relazione con i clienti-visitatori. I casi oggetto di studio mostrano il fervore di iniziative, che si propongono non solo di incuriosire il consumatore finale, ma anche di dare nuovi elementi di valutazione del prodotto e dell'impresa all'intermediario commerciale, e più in generale di consolidare l'identità di marca. Da questo punto di vista, le criticità relazionali riguardano la capacità di intercettare le attese del cliente, e di

conseguenza personalizzare le esperienze e generare nuovi stimoli. La sensibilità su questi aspetti da parte delle risorse umane dedicate rappresenta un elemento importante messo in luce dagli intervistati.

Le imprese hanno invece difficoltà a relazionarsi con il territorio. Dall'analisi svolta emerge come il territorio fornisca un patrimonio dal quale attingere una molteplicità di contenuti, consenta di raccontare delle storie vere, costituisca lo scenario in cui si svolgono le esperienze autentiche; si riconosce la priorità che il consumatore attribuisce al territorio, come meta turistica e contesto produttivo tipico, e al marchio collettivo di origine, e spesso questi ultimi rappresentano la motivazione prevalente che conduce successivamente alla scelta della cantina. Tuttavia, secondo gli imprenditori intervistati, nel territorio di appartenenza è difficile tessere delle relazioni tra imprese: la carenza di uno spirito cooperativo, il reciproco senso di diffidenza, la difficoltà a trovare professionalità specializzate, l'inefficace capacità aggregatrice delle istituzioni pubbliche ne rappresenterebbero ostacoli.

La valutazione delle iniziative esaminate suggerisce alcuni percorsi esperienziali che le imprese hanno posto in essere.

La dimensione aziendale sembra essere il più importante fattore discriminante. Le imprese di maggiori dimensioni, con più lunga tradizione produttiva e marche rinomate a livello internazionale, mostrano un'accezione ristretta del concetto di esperienza. In questi casi si è osservata la spinta alla diversificazione aziendale attraverso l'offerta di servizi di accoglienza e ospitalità di alta gamma. La capacità di investimento, la dotazione strutturale e la collocazione in contesti paesaggistici e culturali tipici rappresentano specifici elementi di differenziazione, che caricano il servizio offerto di contenuti esperienziali "memorabili". Inoltre, si promuovono iniziative culturali, frutto di progetti di comunicazione raffinati, volti a sottolineare l'eccellenza aziendale e del territorio. In questi casi l'obiettivo prioritario è migliorare la relazione con gli intermediari commerciali e accrescere con essi i legami di fiducia.

Le imprese di più piccola dimensione, invece, esprimono, seppur in modo empirico, un approccio maggiormente coerente con il modello esperienziale. Da questo punto di vista, è determinante il contributo innovativo dato dai componenti familiari giovani e istruiti. L'obiettivo è stringere un legame duraturo con il consumatore finale. Si cerca con iniziative originali di migliorare l'accoglienza nel punto vendita, accrescere la disponibilità a pagare dell'acquirente, diversificare la clientela. Queste attività hanno richiesto investimenti specifici nelle strutture aziendali e un impegno organizzativo rilevante. Inoltre, si nota in queste imprese l'utilizzo più intenso delle forme di comunicazione moderne, che assicurano un contatto diretto e in tempo reale con il destinatario. L'esperienza vissuta in cantina può essere raccontata, e può continuare attraverso i *social media*, specie per i visitatori stranieri.

Infine, si possono individuare alcuni aspetti che prioritariamente dovrebbero essere sostenuti in una prospettiva di sviluppo dell'economia delle esperienze:

- l'investimento in formazione delle risorse umane, al fine di maturare una maggiore consapevolezza delle potenzialità di un percorso esperienziale rispetto ad una politica comunicativa orientata all'emozionalità;
- la dedizione in tempo e risorse, per mettere in scena un percorso esperienziale che non è improvvisazione ma cura di ogni dettaglio;
- l'analisi della domanda, sia perché sono richieste attività altamente personalizzate, sia perché esiste una forte correlazione tra reputazione d'impresa e attese di esperienza espresse dal visitatore;
- il processo di comunicazione, che deve tenere conto del desiderio di immersione del consumatore, oggi ancora sottovalutato dalle imprese; i *social media* sono lo strumento più adeguato, ma richiedono ulteriore impegno di risorse;
- il ruolo del sistema territoriale, che deve diventare esso stesso generatore di "esperienze".

Bibliografia

- ADDIS M., HOLBROOK M.B. (2001), "On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1, pp. 50-66.
- ALI-KNIGHT J., CARLSEN J. (2003), "An Exploration of the use of 'Extraordinary' Experiences in Wine Tourism", Colloquium in Wine Marketing, Adelaide July 26-27, Wine Marketing Group, University of South Australia.
- ARNOULD E., PRICE L., ZINKHAN G. (2004), *Consumers*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- BRUWER J., ALAN K. (2009), "The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 21, n. 3, pp. 235-257.
- CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (1994), "Engineering customer experience", *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, pp. 9-19.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept", *Marketing Theory*, vol. 3, n. 2, pp. 267-286.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007) "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FALK P., CAMPBELL C. (a cura di) (1997), *The Shopping Experience*, Sage Publications, London.
- FIORE A.M., NIEHM L., OH H., JEONG M., HAUSAFUS C. (2007), "Experience Economy Strategies: Adding Value to Small Rural Businesses", *Journal of Extension*, vol. 45, n. 2, disponibile sul sito internet <http://www.joe.org/joe/2007april/iw4.php>.
- GETZ D., BROWN G. (2006), "Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis", *Tourism Management*, vol. 27, n. 1, pp. 146-158.
- GROVE S.J., FISK R.P. (1992), "The Service Experience as Theater", *Advances in Consumer Research*, vol. 19, pp. 455-461.

- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- LASALLE D., BRITTON T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.
- MENON S., KAHN B. (2002), "Cross-Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience", *Journal of Retailing*, vol. 78, n. 1, pp. 31-40.
- PIKKEMAAT B., PETERS M., BOKSBERGER P., SECCO P. (2009), "The staging of experiences in wine tourism", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, n. 2, pp. 237-253.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to The Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.
- QUADRI-FELITTI D., FIORE A.M. (2012), "Experience economy for understanding wine tourism", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 3-15.
- RESCINITI R. (2005), "Il marketing orientato all'esperienza", *Proceedings of the International Congress Marketing Trends 2005*.
- RICHINS M.L. (1994), "Special possessions and the expression of material values", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 3, pp. 522-533.
- RIEUNIER S. (a cura di) (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris.
- SCHMITT B.H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*, Wiley & Sons, New Jersey.
- SHAW C., IVENS J. (2005), *Building Great Customer Experiences*, MacMillan, New York.
- SPILLER N. (2005), "A New Framework for Developing the New Experiential Offerings", *Proceedings from 12th International Product Development Management Conference*, June 13-14.
- YIN R.K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Sage, Newbury Park, CA.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L. (1991), "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 18, n. 1, pp. 84-91.

Image analysis e wine tourism destination: la prospettiva dell'enoturista*

PAOLA SCORRANO** MONICA FAIT***
PIERFELICE ROSATO**** LEA IAIA*****

Abstract

Obiettivo del paper: L'obiettivo principale della ricerca consiste nell'individuare gli attributi che qualificano l'immagine delle destinazioni enoturistiche ed analizzarne il ruolo nella percezione dei wine tourist.

Metodologia: Facendo propri i principi della letteratura manageriale in materia di Destination Management e, nello specifico, di Destination Image, si è inteso adottare a livello metodologico il modello di misurazione proposto da Echtner e Ritchie (1991).

Risultati: Si è pervenuti ad una mappatura delle risorse che contribuiscono a qualificare l'immagine di una destinazione enoturistica, verificandone la rilevanza assegnata dagli enoturisti, con uno specifico focus sulle principali destinazioni enoturistiche internazionali.

Implicazioni pratiche: La mappatura generale alla quale si è pervenuti può costituire, se opportunamente contestualizzata, uno strumento per valutare l'ampiezza del percorso che un'area deve intraprendere per valorizzare i prerequisiti di base fino a renderli identificabili come un sistema enoturistico dai wine tourist.

Originalità e limiti della ricerca: Il principale elemento di originalità attiene alla scelta di applicare una metodologia di analisi consolidata in tema di immagine della destinazione ad un ambito, quello enoturistico, di crescente rilevanza in chiave di sviluppo turistico, ma ancora poco studiato ed approfondito, pur con il limite derivante dalla difficoltà di definire il campione secondo idonee regole statistiche che permettano una generalizzazione dei risultati.

Parole chiave: destination management; enoturismo; immagine

* Benchè il presente lavoro derivi da una comune opera degli autori, il paragrafo 1 è di Pierfelice Rosato, i paragrafi 2 e 4.2 di Paola Scorrano, i paragrafi 3 e 4.1 di Lea Iaia, il paragrafo 4.3 di Monica Fait ed il paragrafo 5 di tutti gli autori.

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

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Salento
e-mail: monica.fait@unisalento.it

**** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Salento
e-mail: pierfelice.rosato@unisalento.it

***** Dottorando di Ricerca di Economia Aziendale - Università del Salento
e-mail: lea.iaia@unisalento.it

Purpose of the paper: *The main objective of the research is to identify the drivers that define the image of wine tourism destinations, and analyze its role in the perception of the wine tourists.*

Methodology: *Embracing the principles of management literature in the field of Destination Management and, specifically, of Destination Image, the methodological measurement framework proposed by Echtner and Ritchie (1991) has been adopted.*

Findings: *A resource map was decided on, the aim of which was to qualify the image of a wine tourism destination. It checked the relevance given by wine tourists, with a specific focus on the main international wine tourism destinations.*

Practical implications: *If properly contextualized, the general mapping represents a useful tool which is able to assess the magnitude of the path that an area should take to enhance basic prerequisites so as to make them identifiable as a system of wine tourism for the wine tourist.*

Originality and research limits: *The main element of originality in this research lies in the fact that it applies consolidated Destination Image analysis methodology to a wine tourism destination; indeed the importance of wine tourism has been increasing in terms of tourism development, nevertheless it has not been investigated in any great depth. However, there are inevitably limits arising from the difficulty in defining the samples in accordance with appropriate statistical rules that allow a generalization of the results.*

Key words: destination management; wine tourism; image

1. Ambito teorico della ricerca

Negli anni si è assistito ad un crescente interesse di studiosi e *policy makers* per il tema del Tourism Destination Image in relazione alla rilevanza che tale aspetto riveste nella definizione dei processi di *destination management*. La natura *image-driven* del settore turistico ha favorito la produzione, sin dalla metà degli anni Settanta, di contributi tesi ad evidenziare lo stretto legame esistente tra l'immagine dei luoghi ed il comportamento di scelta dei turisti (Hunt, 1975). Nella letteratura manageriale internazionale il tema è stato affrontato assumendo quattro differenti prospettive (Elliot *et al.*, 2011): la rilevanza che l'immagine di una destinazione assume nel processo di scelta del turista (Woodside e Lysons, 1989; Pearce, 1982); la misurazione dell'immagine della destinazione attraverso la definizione di specifici modelli (Echtner e Ritchie, 1991); l'analisi del processo di formazione dell'immagine (Baloglu e McCleary, 1999); l'individuazione degli effetti positivi per la destinazione in termini di attrattività e competitività associati all'immagine positiva di cui gode (Tapachai e Waryszak, 2000).

Il presente contributo s'inserisce nel filone di studi attinente la misurazione dell'immagine delle destinazioni turistiche. Nello specifico si è inteso adattare, come avremo modo di esplicitare meglio nel prosieguo del lavoro, il modello proposto da Echtner e Ritchie alla misurazione dell'immagine delle principali destinazioni enoturistiche internazionali al fine di evidenziarne il processo di emersione ed i relativi *drivers* (Echtner e Ritchie, 1991).

La scelta di analizzare le destinazioni enoturistiche trova giustificazione nell'esistenza di una consolidata nicchia turistica globale riconducibile al *wine tourism* (Hall *et al.*, 2000), fenomeno che assume una rilevanza crescente a livello mondiale in termini di flussi turistici associati e di capacità di determinare specifici modelli di comportamento ed esigenze espresse (Mitchell *et al.*, 2000). In tale prospettiva d'indagine, la destinazione enoturistica viene intesa come un'area geografica che, sulla base di definite e codificate risorse specifiche riconducibili al *tourist terroir* (Hall *et al.* 2000; Peters, 1997; Hall e Mitchell, 2002; Telfer, 2001), sia nelle condizioni di avviare processi di *destination management* atti ad individuare segmenti di mercato che riconoscano la bontà di un'offerta di destinazione *wine - related* appositamente concettualizzata (Rosato e Scorrano, 2010).

Su tali presupposti, le destinazioni turistiche ed enoturistiche sono chiamate a riflettere sul tema della propria immagine puntando non soltanto sugli aspetti funzionali e simbolici, ma soprattutto su quei tratti, prevalentemente di natura immateriale, che le rendono uniche (Echtner e Ritchie, 1993; Morrison e Anderson, 2002; Rosato e Iazzi, 2008) e le differenziano chiaramente rispetto ad altre destinazioni concorrenti (Cai, 2002).

Sin dalle sue prime teorizzazioni (Gunn, 1972; Mayo, 1973), il tema dell'immagine ha assunto una significativa rilevanza nell'ambito della letteratura manageriale sulle destinazioni (Blain *et al.*, 2005; Kaplanidou e Vogt, 2003; Nandan, 2005; Lassar *et al.*, 1995), diventando un fattore critico di successo capace di agire in termini di promozione, distribuzione e sviluppo dei prodotti turistici (Sonmez e Sirakaya, 2002; Pikkemaat, 2004), oltre che di apportare benefici in termini di distintività, redditività e capacità di sviluppare innovazione (Pencarelli e Gregori, 2009).

Se, infatti, i turisti considerano la destinazione al pari di un qualsiasi altro prodotto, valutandone gli attributi tangibili ed intangibili (Clifton, 2003; Murphy, 1998; Ward *et al.*, 1999; Beerli e Martín, 2004; Florek, 2005) attraverso un processo organico in cui convergono elementi funzionali, simbolici ed esperienziali (Chon 1990; Foster e Jones, 2000; Gartner, 1993; Kim e Yoon, 2003; Walmsley e Young, 1998), è evidente che lo sviluppo di un'immagine positiva e altamente distintiva sia cruciale non solo in termini di identificazione e posizionamento della specifica destinazione turistica (Kapferer, 1997; Pappu *et al.*, 2005; Ries e Trout, 1972), ma anche per la costruzione di un solido vantaggio competitivo (Baloglu e McCleary, 1999).

In questo senso, l'immagine di una destinazione agisce sui suoi potenziali visitatori in quanto:

- rappresenta una semplificazione del gran numero di informazioni connesse con una destinazione (Kotler *et al.*, 1993), incidendo positivamente sull'economia cognitiva del consumatore;
- guida il comportamento individuale (Barich e Kotler, 1991) in quanto assume un ruolo cruciale:

- a) nel processo decisionale di scelta e di acquisto (Goodrich, 1978; Hunt, 1975; Pike e Ryan, 2004; Tapachai e Waryszak, 2000; Cai *et al.*, 2004; Dana e McCleary, 1995; Leisen, 2001; Tasci e Kozak, 2006; Jago *et al.*, 2003; Morgan *et al.*, 2002; Ooi, 2004);
- b) in fase di formulazione del giudizio globale di soddisfazione o insoddisfazione dell'esperienza vissuta (Chon, 1990);
- c) in merito alle intenzioni di riacquisto e sul passaparola (Bignè *et al.*, 2001);
- offre garanzie qualitative e fornisce la promessa di una memorabile esperienza di viaggio, legandola specificamente ad una destinazione. Ciò, da un lato, permette al turista di acquisire un quadro di attese che riduce la percezione del rischio, dall'altro offre al management la base per la costruzione di una salda *unique selling proposition* (Blain *et al.*, 2005);
- riflette in maniera organica i valori, i prodotti, i servizi e le competenze dei diversi attori economici di una specifica area geografica (Govers *et al.*, 2007), comunicandoli in maniera unitaria all'esterno (Buhalis, 2000) e incentivando lo scambio di risorse e competenze all'interno (Haugland *et al.*, 2011);
- consolida il ricordo dell'esperienza e favorisce il richiamo alla memoria dei suoi aspetti più piacevoli (Ritchie e Ritchie, 1998).

Se il contributo che l'immagine può fornire allo sviluppo e alla competitività di una destinazione è ampiamente condiviso, l'adozione di un approccio interdisciplinare di studio (Baloglu e McCleary, 1999; Hosany *et al.*, 2006; Mackay e Fesenmaier, 2000; Uysal *et al.*, 2000) ha reso la sua qualificazione teorica particolarmente complessa, impedendo di arrivare ad una definizione univoca (Gallarza *et al.*, 2002).

Alcuni studi considerano l'immagine come un costrutto inconsapevole e sovraordinato rispetto ai singoli attributi che contribuiscono a definire l'offerta (Ahmed, 1991; Dadgostar e Isalo, 1995). Altri, invece, la inquadrano come un costrutto multi-attributo, analizzandone le tre componenti fondamentali, gerarchicamente interrelate, che intervengono per la sua formazione: la componente cognitiva, quella conativa e quella affettiva (Gartner, 1993; Baloglu e McCleary, 1999). In tali modelli, le valutazioni cognitive si riferiscono alle credenze e alle conoscenze relative agli attributi di una specifica destinazione, quelle conative fanno riferimento alla volontà di visitarla, mentre quelle affettive fanno riferimento al complesso di sentimenti ed emozioni associato alla destinazione e fungono da variabile tra la valutazione cognitiva e la costruzione dell'immagine globale che si forma nel momento in cui si valuta una determinata destinazione.

L'immagine, inoltre, è dinamica, perché soggetta a cambiamenti nel corso del tempo (Gartner e Hunt, 1987; Dann 1996) e relativistica, perché è un insieme di percezioni che variano anche a seconda dello spazio e della distanza geografica in cui esse si vengono a formare (Crompton, 1979; Min Han, 1989).

La numerosità delle definizioni presenti in letteratura e la multidimensionalità (Ryan, 2003) del concetto di "immagine di destinazione" rendono complessa anche la scelta del modello tramite cui misurarla (Dobni e Zinkhan, 1990; Martínez e de Chernatony, 2004), sebbene sia ampiamente riconosciuto come la determinazione

dell'efficacia del *brand* costituisca un aspetto cruciale per garantire nel lungo periodo il successo delle politiche di promo-commercializzazione di una destinazione turistica (Blain *et al.*, 2005).

A ciò si aggiunge la considerazione che, a causa dell'aumento della pressione competitiva, non è più sufficiente per una destinazione turistica costruire la propria immagine sulla qualità delle proprie strutture ricettive, la bellezza del proprio paesaggio e/o l'accoglienza delle persone: tali aspetti, infatti, sono venuti a configurarsi come dei *point of parity* (Baker, 2007), necessari ma non sufficienti per agire quali specifici attrattori nella scelta di un potenziale visitatore.

2. Obiettivi della ricerca

Sulla base dei presupposti teorici richiamati, il presente lavoro intende individuare gli attributi che qualificano l'immagine delle destinazioni enoturistiche ed analizzarne il ruolo nella percezione dei *wine tourist*.

La letteratura di marketing tende a definire l'immagine della destinazione con riferimento alla *brand identity*, cioè quello che la destinazione comunica di sé, ed alla *brand image*, cioè che il consumatore percepisce di essa (Kapferer, 1997). La prima è chiamata a fornire una direzione strategica, uno scopo e un significato a tutti gli elementi del *brand*, conferendo loro omogeneità ed incentivando le associazioni con la marca (Aaker, 1996), mentre la seconda indica quel complesso di costrutti e rappresentazioni mentali (Reynolds, 1985; Embacher e Buttle, 1989), pregiudizi favorevoli o non favorevoli (Parenteau, 1995), sentimenti ed impressioni, di natura cognitiva ed emotiva, associate nella memoria del consumatore ad uno specifico *brand* (Dobni e Zinkhan, 1990; Baloglu e McCleary, 1999).

L'ottica di osservazione qui adottata è quella della *brand image* (Keller, 1993; Kapferer, 1997) su cui si fonda la capacità dei consumatori di percepire le differenze tra destinazioni.

I sub-obiettivi che si intendono raggiungere sono:

- 1) pervenire ad una mappatura degli attributi che contribuiscono a qualificare l'immagine di una destinazione enoturistica, verificandone la rilevanza assegnata dagli enoturisti;
- 2) individuare le principali destinazioni enoturistiche internazionali e definirne l'immagine nella percezione degli enoturisti.

A tal fine si è inteso adattare il modello di Echtner e Ritchie (1991), il cui tratto fondamentale risiede nella constatazione che una destinazione deve essere favorevolmente differenziata e/o positivamente posizionata nella mente del consumatore e che, nel valutare l'immagine di una destinazione, vadano considerate tre dimensioni fondamentali:

- *Attributes Vs Holistic*: è un percorso che ha inizio con l'individuazione dei singoli attributi direttamente connessi con la destinazione e termina con l'individuazione degli elementi che descrivono, in un'ottica sistemica, l'immagine mentale degli stessi;

- *Functional Vs Psychological characteristics*: in tale dimensione una caratteristica concreta ed osservabile potrebbe subire un processo di astrazione psicologica e dunque essere valutata in relazione alla sensazione che suscita nel turista;
- *Common Vs Uniqueness*: consente di identificare gli elementi distintivi di una destinazione enoturistica, distinguendo fra quelli considerati comuni-generici a tutte le destinazioni e quelli unici della stessa.

3. Metodologia

Al fine di raggiungere gli obiettivi predetti è stato redatto un questionario - validato tramite *test* pilota ed opportunamente revisionato - composto da 10 domande aperte e a scelta multipla, articolato in tre sezioni.

La prima (domande 1-6) ha consentito di profilare i *wine tourist* che hanno partecipato all'indagine, rilevando i dati concernenti la nazionalità, l'età, il sesso, la professione. È stato loro chiesto, inoltre, di collocarsi nell'ambito di una specifica categoria di enoturisti, scegliendo tra le seguenti (Charters e Ali-Knight, 2002):

- *wine expert*, se in possesso di un'approfondita conoscenza sul settore vinicolo e di un'elevata esperienza in ambito enoturistico;
- *wine enthusiast*, se dispongono di una buona conoscenza sul vino, ma non possiedono una considerevole esperienza in ambito enoturistico;
- *wine interested*, se soltanto interessati al mondo del vino e dell'enoturismo ed aspirano, pertanto, a diventare enoturisti.

La seconda parte del questionario (domanda 7) ha inteso rilevare la notorietà delle destinazioni, chiedendo all'intervistato di specificare quali siano, a suo parere, le prime tre destinazioni enoturistiche mondiali.

L'obiettivo della terza e ultima sezione del questionario (domande 8-10) è stato quello di pervenire ad una mappatura degli attributi che qualificano l'immagine delle *wine tourism destination*. È stato, dunque, chiesto all'enoturista di fornire, con riferimento alle destinazioni in precedenza scelte, tre indicazioni (graduandole per importanza assegnata) circa le seguenti dimensioni:

- a. *images or characteristics*: elementi che vengono in mente al turista nel momento in cui pensa alla destinazione;
- b. *atmosphere or mood*: umore o stato d'animo che una data destinazione suscita nel turista. Esso può derivare da fattori che, sebbene concreti, portano con sé degli elementi di tipo simbolico-emozionale ed esperienziale;
- c. *distinctive or unique tourist attractions*: elementi distintivi e/o unici che connotano la destinazione e la identificano in modo univoco.

La diffusione del questionario è avvenuta impiegando gli strumenti digitali del Web 2.0 con l'obiettivo precipuo di coinvolgere, su scala mondiale, il maggior numero di enoturisti e di *wine-blogger*. A tal fine, il *link* del questionario è stato più volte postato sulle pagine Facebook e Twitter di:

- destinazioni notoriamente votate all'enoturismo, individuate sulla scorta di precedenti ricerche inerenti le destinazioni enoturistiche di eccellenza a livello mondiale (Scorrano, 2011a, 2011b), ad es. "Champagne Ardenne", "Napa Valley", "Sonoma Valley", "Tuscany", "La Rioja", etc.;
- soggetti ritenuti "aggregatori", per via della tematica trattata, ovvero turismo e/o vino, ad es. "International Wine Tourism Conference", "Châteauneuf du Pape", "Chianti Classico", "Destination Marlborough", "Chile Travel", "Slow Food International", "Touring Club Italiano", "Wine news", "Wine tourism news", etc.;
- *topic* in linea con il tema vino e/o turismo, ad es. "Vino", "Enoturismo", "Tourism", etc.;
- *blogger* nazionali ed internazionali.

Le attività di somministrazione dei questionari, osservazione dei tassi di risposta e conseguente sollecito per posta elettronica, *post* su Facebook e Twitter e ripetuto invio del questionario, sono state condotte nel periodo 15 maggio-15 giugno 2012; l'espletamento delle stesse ha consentito, mediante un campionamento di convenienza, di pervenire ad un numero di questionari compilati e ritenuti validi pari a 145.

4. Risultati della ricerca

Di seguito viene proposta una sintesi dei dati primari raccolti, rielaborati ai fini dell'indagine in oggetto.

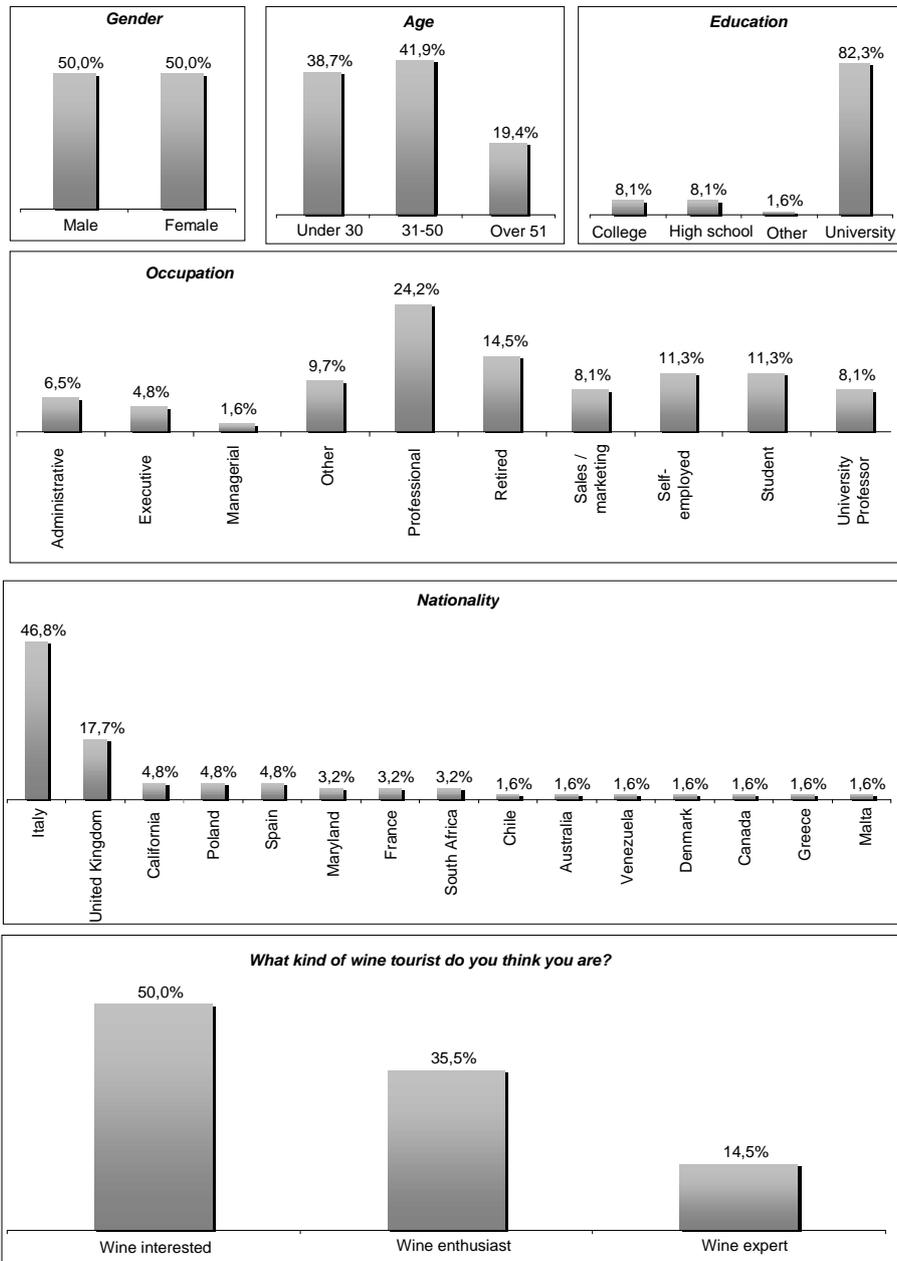
4.1 Il profilo dell'enoturista

La rielaborazione della prima sezione del questionario ha permesso di pervenire alla seguente profilazione degli enoturisti.

Il campione dei *wine tourist* che ha partecipato all'indagine (cfr. figura 1) è composto equamente da uomini e donne (50%), di età compresa fra i 18 ed i 50 anni (80,6%), con un livello di istruzione prevalentemente universitario (82,6%) e un impiego professionale (24,2%). Dalla distinzione degli enoturisti sulla base della loro provenienza geografica si evince la prevalenza di viaggiatori di nazionalità italiana (46,8%), seguiti da inglesi (17,7%), californiani (4,8%), polacchi (4,8%) e spagnoli (4,8%).

Dal punto di vista della conoscenza enoica e dell'esperienza enoturistica posseduta, i *wine tourist* sono equamente distribuiti fra coloro che posseggono un livello di preparazione ed un'esperienza enoturistica medio-alta (50%) e coloro che, essendo fortemente interessati al tema, hanno intenzione di diventare dei *wine tourist* esperti.

Fig. 1: Quadro sinottico campione enoturisti intervistati



Fonte: ns. elaborazione

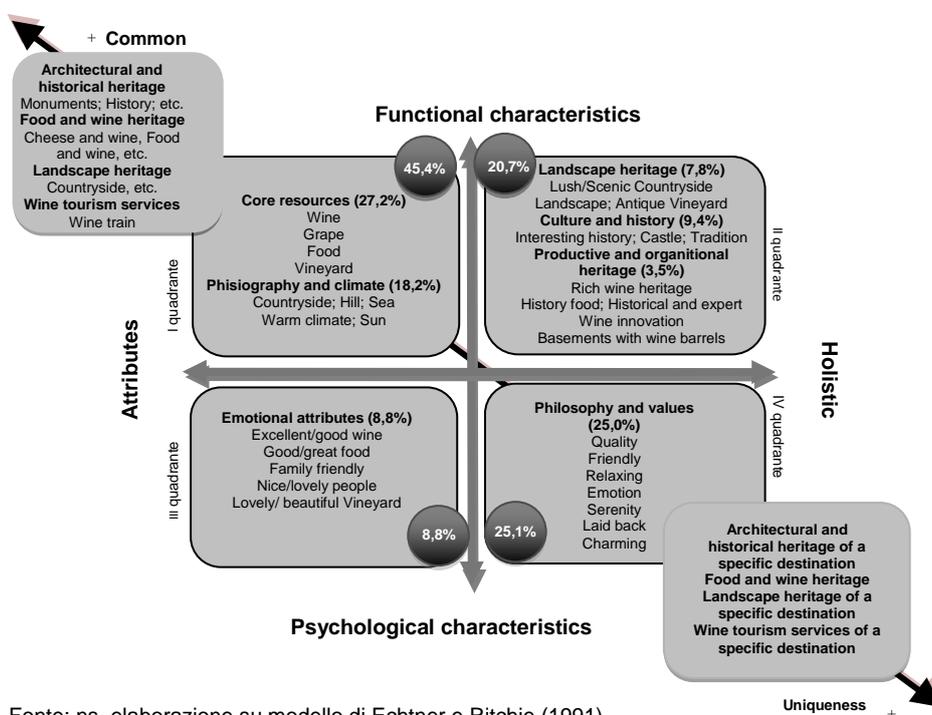
4.2 La rilevazione degli attributi dell'immagine di una generica wine tourism destination

La rielaborazione delle risposte alle domande 8-9-10 ha permesso di pervenire alla mappatura degli attributi riferibili all'immagine di una generica destinazione enoturistica.

Con riferimento a ciascuna delle tre domande, si è proceduto con:

- estrapolazione dell'elenco dei termini utilizzati dagli intervistati, loro normalizzazione e sintesi semantica¹;
- assegnazione, mediante congruo metodo a punteggio, di un valore a ciascuno dei predetti termini tenendo conto della frequenza e della rilevanza assegnata dall'enoturista;
- costruzione della matrice per la mappatura degli attributi dell'immagine (cfr. figura 2), adattando il modello di Echtner e Ritchie (1991).

Fig. 2: Destination image di una generica destinazione enoturistica



Fonte: ns. elaborazione su modello di Echtner e Ritchie (1991)

¹ Conversione dei plurali in singolari, dei femminili in maschili, eliminazione di articoli, avverbi, pronomi, ecc. e raggruppamento delle parole considerando i sinonimi.

Per la realizzazione della predetta matrice, in un primo momento si è tenuto conto delle dimensioni *Images or characteristics e Atmosphere or mood* poiché per entrambe è possibile operare lungo le direttrici *Attributes Vs Holistic e Functional Vs Psychological characteristics*. I termini con il punteggio maggiore sono stati analizzati in funzione della loro capacità di denotare una destinazione, in quanto componenti di base nel novero di quelle definibili enoturistiche. Gli stessi assumono *valenza funzionale* quando percepiti nello stesso modo da chiunque, senza l'attivazione di un percorso di astrazione psicologica. Tuttavia, qualora espressi in associazione con aggettivi o altri sostantivi, essi divengono indicativi di una *rilevanza percettivo-cognitiva* (psicologica) assegnata loro dall'enoturista. In tal modo si è giunti all'individuazione del primo e del terzo quadrante della matrice:

I quadrante - Functional Characteristics/Attributes: include i singoli elementi non associati ad aggettivi o altri nomi:

- *wine, vineyard, grape, food*, poiché intesi quali prerequisiti delle destinazioni enoturistiche ed altresì elementi comuni ad esse;
- *countryside, hill, sun, sea, warm climate*, in quanto elementi connessi al fattore territorio, immediatamente percepibili da chiunque, data la loro valenza funzionale.

III quadrante - Attributes/Psychological Characteristics: considera quei fattori che, seppur concreti, subiscono un processo di astrazione psicologica nella mente dell'enoturista, espressa attraverso l'associazione con aggettivi (ad esempio *excellent/good + wine; good/great + food; beautiful/lovely + vineyard; nice/lovely + people; family + friendly*).

In altre parole, ciò che rileva per il posizionamento in questo quadrante non è l'elemento in sé - *wine, vineyard*, ecc. - ma è la percezione - *good, great, lovely*, ecc.- che di esso ha l'enoturista.

In un secondo momento, la costruzione della matrice ha riguardato gli elementi che il *wine tourist* considera in chiave olistica, ovvero, quei fattori che connotano la destinazione enoturistica e ne aumentano l'attrattività, in quanto difficilmente replicabili ed imitabili da destinazioni concorrenti. Anche tali elementi possono avere caratteristiche funzionali, quindi immediatamente individuabili, così come essere oggetto di astrazione psicologica. Da tale valutazione derivano i quadranti II e IV della matrice. Più precisamente:

II quadrante - Functional Characteristics/Holistic: riguarda quegli elementi concreti che vengono percepiti dagli enoturisti in un'ottica olistica, poiché valutati all'interno di un sistema più ampio, caratterizzato da legami storici, artistici, architettonici, paesaggistici e di tradizione produttiva. Pertanto, sono stati inseriti termini come: "*wine*" quando utilizzato all'interno di frasi del tipo "*rich wine heritage*" o "*basements with wine barrels*"; "*history food*", "*tradition*", "*antique vineyard*", "*interesting history*", "*historical and expert*" poiché rilevano l'importanza assegnata alle tradizioni ed alla storia di un territorio vinicolo; "*lush/scenic/beautiful*" associati a "*countryside*" e "*landscape*", in quanto evidenziano la valenza scenica del paesaggio di campagna e dell'architettura agreste.

IV quadrante - Holistic/Psychological Characteristics: rappresenta la sintesi degli attributi sensoriali che vengono evocati nell'immaginario e nello stato d'animo del *wine tourist*; i termini maggiormente impiegati, infatti, sono: "friendly", "relaxing", "emotion", "serenity", "laid back", "charming" e "quality".

In linea generale si rileva, dunque, che il processo di formazione dell'immagine di una destinazione enoturistica passa attraverso un percorso che prende avvio da elementi comuni e generici, i quali divengono fattori in grado di creare un differenziale competitivo allorquando:

1. la loro dimensione funzionale viene percepita in modo sistemico,
2. gli stessi vengono sottoposti ad un processo di astrazione psicologica singola,
3. l'astrazione psicologica che ne viene fatta avviene all'interno di una dimensione olistica.

Il successivo *step* della rielaborazione si è incentrato sull'esame della dimensione *Distinctive or unique tourist attractions*, con lo scopo di individuare gli elementi che generano nell'immagine del consumatore una perfetta identità con la destinazione cui riferiscono. La peculiarità di tale analisi è da rinvenire nella collocazione che gli stessi elementi hanno nella matrice, ovvero esclusivamente sulla direttrice *Common Vs Uniqueness*. I dati rivelano che, nel processo di creazione dell'immagine della destinazione, gli enoturisti associano al concetto di attrazione distintiva ed unica, con immediatezza e senza alcun *input* esterno da parte dell'intervistatore, fattori legati al contesto storico-geografico di un'area (patrimonio architettonico, città d'arte, patrimonio storico, ecc.) così come elementi comuni (*wine, countryside e food*).

Con riferimento a ciascuno dei quattro quadranti della predetta matrice si è inoltre ritenuto di esplicitare, in modo sintetico, la rilevanza assegnata dagli enoturisti agli attributi dell'immagine individuati.

Pertanto, la dimensione *Functional Characteristics/Attributes* ha conseguito un peso complessivo del 45,4%: in particolare il 27,2% è attribuibile alle *Core resources* ed il 18,2% alle *Physiography and climate*. Questo ribadisce che nella mente del consumatore la destinazione enoturistica viene identificata attraverso l'associazione tra elementi naturali e prerequisiti comuni alle *wine region*. Essi, in seguito all'avvio di un processo di astrazione psicologica, divengono *Emotional attributes*, conseguendo una rilevanza dell'8,8%; quando invece sono oggetto di una valutazione olistica (quadrante *Functional Characteristics/Holistic*) raggiungono un peso complessivo del 20,7%, attribuibile nello specifico a: *Landscape heritage* (7,8%), *Culture and history* (9,4%) e *Productive and organizational heritage* (3,5%).

Di particolare interesse è la rilevanza, pari al 25%, assegnata agli elementi *Philosophy and values* (quadrante *Holistic/Psychological Characteristics*), la quale evidenzia l'importanza degli elementi immateriali connessi all'atmosfera ed allo stato d'animo che una destinazione suscita nell'enoturista.

Le considerazioni sopra richiamate, seppur non generalizzabili, sono indicative di quanto la valorizzazione sistemica di elementi apparentemente comuni possa creare differenziazione nell'immaginario del *wine tourist*.

4.3 La rilevazione degli attributi dell'immagine delle principali wine destination

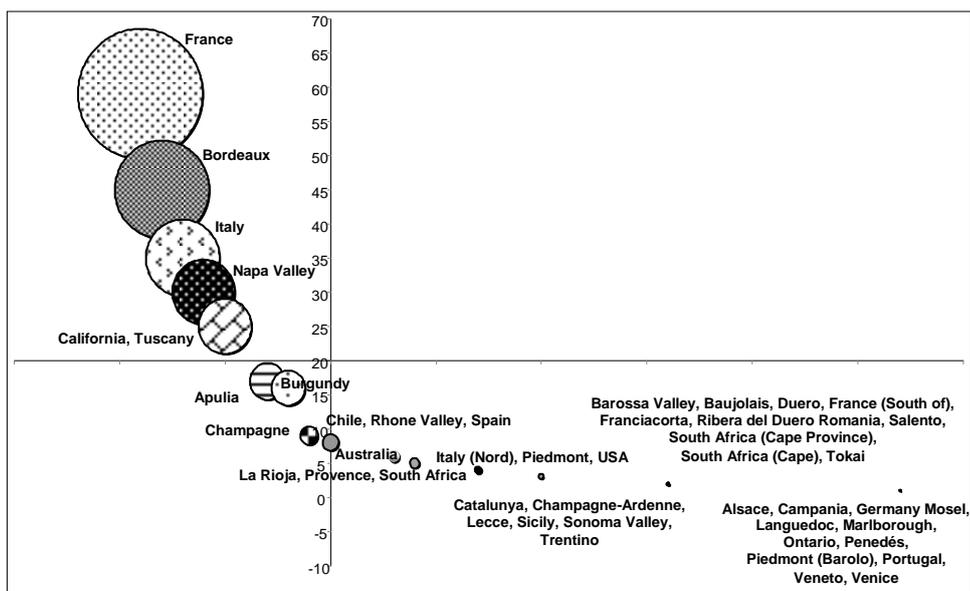
L'analisi della domanda 7 ha consentito di:

- individuare le principali destinazioni enoturistiche internazionali,
- definirne l'immagine nella percezione degli enoturisti.

La metodologia adottata è la seguente:

- tenendo conto del numero di volte che in totale una destinazione è stata menzionata e del numero di volte in cui la stessa è stata nominata per 1°-2°-3°, si è proceduto ad assegnare un valore pari a: 3 se la destinazione è stata menzionata per prima, 2 se indicata al secondo posto, 1 se indicata come terza. La graduatoria della notorietà delle destinazioni così ottenuta pone in evidenza che quelle più note sono anche le destinazioni di più antica tradizione vinicola - *France, Bordeaux, Italy e Tuscany* - a cui si aggiungono aree a più giovane vocazione, come *California e Napa Valley*, che hanno recentemente avviato con successo processi di posizionamento competitivo in ambito enoturistico. Seguono una serie di altri territori a vocazione vinicola che presentano una potenziale evoluzione verso un riconoscimento come destinazione enoturistica - *Burgundy, Apulia, Chile, Rhone Valley, Australia, La Rioja, Spain* - (cfr. Figura 3).

Fig. 3: Le principali destinazioni enoturistiche mondiali



Fonte: ns. elaborazione

Con riferimento alla notorietà è possibile trarre alcune interessanti osservazioni:

- la dicotomia tra Vecchio e Nuovo Mondo del Vino è ancora molto forte nell'immaginario del consumatore;
- il concetto di destinazione è associato indistintamente alla nazione o ad un territorio geograficamente meno ampio: France - Bordeaux; Italy -Tuscany; California - Napa Valley;
- i *wine expert* ed i *wine enthusiast* riconoscono maggiormente le destinazioni enoturistiche geograficamente circoscritte (Napa Valley 77%/California 44%, Tuscany 60%/Italy 44%).

- b) Per la definizione degli attributi dell'immagine percepiti dagli enoturisti, sono state selezionate le prime 6 destinazioni - France, Bordeaux, Italy, Tuscany, California e Napa Valley - impiegando la medesima metodologia utilizzata per pervenire alla mappatura delle risorse riferibili ad una generica destinazione enoturistica (cfr. paragrafo 4.2). Sono stati, dunque, individuati i principali *driver* dell'immagine di ciascuna di esse attraverso un processo di contestualizzazione delle parole rispetto alla destinazione stessa (per cui *Champagne* per la France assume l'accezione generica assegnata a *wine* nel contesto internazionale). Successivamente, ciascun *driver*, tenendo conto delle direttrici del modello adottato, è stato assegnato al macrogruppo di appartenenza. La matrice che segue (cfr. figura 4) presenta in modo sintetico l'incidenza che i macrogruppi di *driver* hanno nelle singole destinazioni poste a confronto.

Il valore complessivo del *I quadrante - Functional Characteristics/Attributes*- di ciascuna destinazione oggetto di osservazione evidenzia la presenza di caratteri comuni che ruotano attorno al concetto di *wine* ed alle caratteristiche geonaturalistiche e climatiche del territorio. Nell'avvio del processo di emersione, pertanto, la rilevanza di tali fattori presenta differenziali molto bassi tra un territorio e l'altro. Più interessante è, invece, osservarne la composizione. Confrontando, ad esempio, gli elementi che compongono i due macro-gruppi per la California e la Napa Valley la rilevanza risulta invertita. La California è riconosciuta principalmente per elementi strettamente connessi al territorio (*nature, sun, summer*), mentre per la Napa Valley vi è una identità maggiore degli elementi che ruotano attorno all'elemento *wine* (Cabernet Sauvignon, Opus wine, bold/red wine, vineyard). Ciò, probabilmente, è frutto delle politiche di marketing attivate in tale area la cui chiave di lettura è "Napa Valley/Wine". Per le aree a più antica tradizione, invece, la percezione dei fattori legati alla cultura enoica è più immediata e presentano la medesima rilevanza sia nel concetto di destinazione/nazione (France 23,6%, Italy 15%,) che di destinazione/territorio geograficamente circoscritto (Bordeaux 22,2%, Tuscany 13,8%).

Dall'osservazione del *III quadrante - Attributes/Psychological Characteristics*- è riscontrabile, con analogia percezione cognitiva in tutte le destinazioni, il fattore comune *excellent wine*. Per Italy, California, Tuscany e Napa Valley si osserva, inoltre, l'esistenza di una percezione di tipo cognitivo anche della popolazione (*nice/lovely*); infine elementi quali il legame cibo-vino (*good/great food*) e vino-territorio (*beautiful vineyard*) sono rinvenibili in Tuscany e Napa Valley.

Fig. 4: Destination image delle principali destinazioni enoturistiche

		Functional Characteristics					
		I quadrante				II quadrante	
		Core resources	Physiography and Climate	Landscape heritage	Culture and History	Productive and Organizational heritage	
		France (29,17%) 23,60% - Food, Champagne, Burgundy, Bordeaux	5,60% - Countryside, Terroir-cru	France (31,94%) 8,33% - Village, Landscape, Cote d'Or	-	23,30% - Rich wine heritage, Professionalism, Product enhancement, Family oriented	
		Bordeaux (34,44%) 22,20% - Grape, Red wine, Claret, Vineyard	12,20% - Countryside, Sunshine	Bordeaux (30,00%) 3,30% - Antique vineyard	21,11% - Chateaux, Famous/interesting history, Traditional/cultured	5,60% - Traditional winemaking, Many guided visited	
		Italy (24,53%) 15% - Food, Chianti, Vineyard	9,40% - Sun, weather	Italy (16,98%) 7,50% - Excellent landscape, Rolling hill	-	9,40% - Professionalism, Rich wine heritage	
		Tuscany (22,50%) 13,80% - Sangiovese, Chianti, Vineyard	8,80% - Countryside, Sun	Tuscany (25,00%) 12,50% - Lush countryside, Beautiful landscape, Hill town	11,25% - History/old, Ancient properties, Family generation	3,80% - Local festival, Excellent marketing	
		California (27,08%) 6,30% - Grape, Wine	20,80% - Nature, Sun Summer	California (27,08%) -	-	25,00% - Organization, Marketing, New world, Competitive new player	
		Napa Valley (18,29%) 14,60% - Cabernet Sauvignon, Opus wine, Bold red, Wine, Vineyard	3,70% - Sunshine	Napa Valley (25,61%) 12,20% - Rustic beauty, Nice landscape, Winery	-	13,40% - Organized, Corporate, Modern tourism, Wine train	
		Emotional attributes		Philosophy and Values			
		France (2,78%) Excellent/good wine		France (36,11%) Quality, Relaxing, Serenity, Charming, Style, Atmosphere, Promising, Sophistication, Unforgettable			
		Bordeaux (2,22%) Good/great wine		Bordeaux (33,33%) Quality, Relaxing Emotion Charming Rhone Style, Open minded, Romantic, Chic, Exclusive, Serious			
		Italy (16,98%) Excellent/good wine, People		Italy (41,51%) Quality, Friendly, relaxing, Sophistication, Fashioned, Classic, Enthusiastic, Availability, Value for money, Affordable, Popular, Joy			
		Tuscany (12,50%) Excellent/good wine, Good/great food, Nice/lovely people		Tuscany (37,50%) Quality, Friendly, Relaxing, Serenity, Laid back, Sophistication, Fashioned, Classic, Enthusiastic			
		California (8,33%) Excellent/good wine, Nice/lovely people		California (39,60%) Promising, Exotic, Welcoming, Fun, Young, Luminous, Crisp, Busy			
		Napa Valley (15,85%) Excellent/good wine, Good/great food, Family friendly, Lovely/beautiful vineyard		Napa Valley (40,00%) Friendly, Relaxing, Laid back, Open minded, Chic, Active, Crowded, Approachable, Expensive, New varied			
		III quadrante		VI quadrante			
		Psychological Characteristics					

Fonte: ns. elaborazione

Il confronto dei dati rilevati nel *II quadrante Holistic/Functional Characteristics*, in cui la valutazione degli attributi funzionali avviene all'interno di un sistema più ampio caratterizzato dalla percezione di legami olistici tra gli stessi, permette alcune interessanti osservazioni:

- il valore complessivo del quadrante delle singole destinazioni, indicativo della rilevanza generale assegnata alle risorse in chiave olistica, è pressoché simile per tutte le aree. Questo evidenzia che nell'immaginario del consumatore gli elementi funzionali hanno legami sistemici che intensificano la loro incidenza, attraverso una differente combinazione dei tre macro-gruppi, nella formazione della *brand image*;
- il patrimonio paesaggistico - *Landscape heritage* - è analogamente richiamato sia nelle *Old Wine Region* che nelle *New Wine Region*, fatta eccezione per la California (0%) per la quale il richiamo avviene nella dimensione *Common vs Uniqueness* (*vineyard, famous area, cost road*, San Francisco, Los Angeles);
- il macro-gruppo *Culture and History* presenta delle peculiarità: per Italy e France il concetto di cultura e storia generico emerge all'interno della direttrice *Common vs Uniqueness* (Italy/Culture; France/History), mentre il richiamo al legame tra cultura enoica-storia-tradizioni è all'interno del concetto di patrimonio produttivo/organizzativo (France 23,3%, Italy 9,4%). I valori si invertono per Bordeaux (21,11%) e Tuscany (11,25%) per i quali il legame tra cultura-storia-territorio sembra essere più facilmente individuabile. Vengono, infatti, richiamati elementi come *chateaux, famous/interesting history, traditional/cultured* per Bordeaux così come per la Tuscany *history/old, ancient properties, family generation*;
- le differenze sono particolarmente rilevanti per quanto concerne la dimensione *Productive and organitional heritage*, non tanto in termini di rilevanza assegnata agli attributi appartenenti a tale gruppo, quanto per la tipologia che entra a farne parte. È evidente il contrasto tra l'orientamento al marketing, all'organizzazione moderna (*wine train*) ed alla competitività dei *player* del Nuovo Mondo (le parole maggiormente richiamate sono: *organization, marketing, new world, competitive new player, organized, corporate, modern tourism, wine train*) con la tradizione produttiva, il ricco patrimonio enologico, le antiche vigne e la professionalità degli *old producers* (individuate con le parole: *rich wine heritage, professionalism, product enhancement, family oriented, traditional winemaking, many guided visited, local festival, excellent marketing*).

Il *IV quadrante - Holistic/Psychological Characteristics* -, che comprende il gruppo *Philosophy and Values*, è quello più interessante. Il valore complessivo di ciascuna destinazione è risultato per tutte molto al di sopra del valore medio (cfr. figura 2), e ciò dimostra come siano estremamente importanti gli attributi sensoriali e di *mood* nel processo di emersione della *brand image* di un territorio. Di rilievo appaiono gli aggettivi che lo caratterizzano: se da un lato in tutte vengono richiamate espressioni descrittive di un'atmosfera tranquilla, amichevole, serena, rilassata, di ritorno alle origini, dall'altro è evidente come ai concetti di *fascination, charme e sophisticated* delle *Old Wine Region* si sostituiscono aggettivi come *open*

minded, welcoming, fun, young che esprimono il carattere più gioviale e moderno delle *New Wine Region*.

Un'ultima osservazione concerne la dimensione *Common Vs Uniqueness*. Per le regioni di più antica tradizione vinicola (France, Italy, Bordeaux e Tuscany) il *fil rouge* dell'immagine rimane la storia, la tradizione ed il loro legame con il vino; i dati hanno permesso di rilevare che:

- *wine* è identificato direttamente con denominazioni specifiche come: Champagne, Bordeaux, Burgundy, Bourgogne, Chianti;
- il legame tra *wine* e *food* è ben percepito: *cheese and wine, fine restaurants, cuisines* sono elementi spesso richiamati;
- nella dimensione *Uniqueness* un ruolo primario gioca il patrimonio storico - architettonico (Tour Eiffel per la France, città d'arte e musei per Tuscany).

Per le aree più giovani (California e Napa Valley), invece, assumono maggiore importanza i riferimenti alle grandi metropoli americane (San Francisco, Los Angeles), a specifici siti ambientali (Sonoma Valley Coast, Red Wood Forest) e, soprattutto per la Napa Valley, a servizi quali: *wine train, shopping, easy travelling, golf*; elementi, questi, indicativi di una visione di marketing orientata a far fruire con facilità il territorio anche offrendo servizi collaterali.

5. Principali risultati e implicazioni manageriali

L'elemento di originalità del presente lavoro attiene alla scelta di applicare una metodologia di analisi consolidata in tema di immagine della destinazione ad un ambito, quello enoturistico, di crescente rilevanza in chiave di sviluppo turistico, ma ancora poco studiato ed approfondito. Nonostante i risultati non possano essere generalizzati, per il limite rappresentato dalla difficoltà di definire il campione di indagine secondo idonee regole statistiche, essi hanno comunque fornito un quadro d'insieme di attributi, benefici e atteggiamenti di un'importante categoria di enoturisti qual è quella degli utenti del Web 2.0. In particolare dall'analisi è scaturito un modello concettuale di *brand image* che evidenzia come gli enoturisti/*user* del Web 2.0 percepiscano l'immagine di una destinazione enoturistica attraverso un processo organico attivato dal riconoscimento di risorse comuni a tutte le *wine region* (*Core resources, Physiography and climate*). Esse, attraverso un processo di astrazione psicologica, divengono *Emotional attributes* e perdono, quando percepiti in chiave olistica, la dimensione di semplici attributi per divenire veri attrattori (*Landscape heritage, Culture and history, Productive and organizational heritage*). Infine, la valutazione olistico-psicologica attiva elementi simbolici ed emozionali (*Philosophy and values*) generando un sistema integrato all'interno del quale ciascuna componente, relazionandosi con le altre, si arricchisce di immaterialità, traendone valore in termini di riconoscibilità all'esterno. Proprio quest'ultimo passaggio fa sì che l'immagine di una destinazione non sia la semplice somma di attributi, ma la risultante di un ingranaggio di relazioni attivato o percepito dal consumatore.

L'importanza di un'analisi circolare e sinergica delle dimensioni (*Attributes Vs Holistic, Functional Vs Psychological characters, Common Vs Uniqueness*) del modello a matrice proposto viene corroborata dalle osservazioni relative alle destinazioni enoturistiche in via di compimento. Si rileva a tal proposito che:

1. *tradition, road trip, antique vineyards* rappresentano elementi di riconoscibilità della destinazione per aree come il Burgundy;
2. le caratteristiche funzionali (*sangria, language, Barcellona*) e psicologiche (*passion, delight, sympathy, young*), unitamente a quelle uniche e distintive che caratterizzano la Spagna (*Barcellona, Plaza de Toros, Andalusia*) ne fanno più una destinazione turistica che enoturistica; viene, invece, percepita come tale l'area de La Rioja della quale si evidenzia il legame con la tradizione (*ancient wineries, tradition, historical and expert*);
3. la percezione dell'immagine del South Africa passa attraverso elementi come *vineyard, sun, lovely vineyards, local festival, friendly* che sembrerebbero conferirgli un riconoscimento in ambito enoturistico. Si evidenzia comunque che non esistono richiami in tale senso tra le risorse distintive, l'unicità della destinazione è infatti ancorata ad un elemento stereotipato come il safari;
4. il Cile sembra essere una destinazione enoturistica emergente, conosciuta grazie al passaparola di amici ed il cui elemento di unicità è lo scenario;
5. per l'Australia gli elementi che caratterizzano l'immagine sono legati tanto al vino (*Oak Chardonnay*), quanto all'atmosfera (*fun*); il principale elemento di unicità indicato è la *Sydney Opera House*.

Dalle osservazioni può rilevarsi come la *brand image* possa divenire fattore critico di successo capace di agire in termini di promozione e sviluppo di un territorio e delle sue produzioni se, in un'ottica di *destination management*, le politiche di *brand identity* tendono a valorizzare e a potenziare l'ingranaggio all'interno del quale si forma la *brand image* di una *wine tourism destination* al fine di generare unicità, riconoscibilità e valore.

Il quadro di riferimento descritto può considerarsi, pertanto, esemplificativo degli elementi che dovranno essere consolidati ai fini di un rafforzamento della competitività delle destinazioni enoturistiche, nonché uno strumento per facilitare la discussione e la comunicazione tra gli attori di un territorio in termini di:

- definizione delle strategie tese a rafforzare la dotazione delle componenti immateriali sulla base della loro capacità di formazione dell'immagine;
- indirizzo dei territori verso la co-evoluzione del loro valore e di quello delle proprie produzioni.

Bibliografia

- AAKER D.A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 102-120.
- AHMED Z.(1991), "The Influence of the Components of a State's Tourist Image on Product Positioning Strategy", *Tourism Management*, vol. 12, n. 4, pp. 331-340.

- BAKER B. (2007), *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*, Creative Leap Books, Portland.
- BALOGLU S., MCCLEARY K.W. (1999), "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 4, pp. 868-897.
- BARICH H., KOTLER P. (1991), "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 2, pp. 94-104.
- BEERLI A., MARTÍN J.D. (2004), "Factors influencing destination image", *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n. 3, pp. 657-681.
- BIGNÈ E., SANCHEZ M.I., SANCHEZ J. (2001), "Tourism Image, Evaluation Variables and after purchase behaviour: inter-relationship", *Tourism Management*, vol. 22, n. 6, pp. 607-616.
- BLAIN C., LEVY S.E., RITCHIE J.R.B. (2005), "Destination branding: insights and practices from destination management organizations", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 4, pp. 328-338.
- BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.
- CAI L.A. (2002), "Cooperative branding for rural destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 3, pp. 720-742.
- CAI L.A., FENG R., BREITER D. (2004), "Tourist purchase decision involvement and information preferences", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 138-148.
- CHARTERS S., ALI-KNIGHT J. (2002), "Who is the wine tourist?", *Tourism Management*, vol. 23, n. 3, pp. 311-319.
- CHON K. (1990), "The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion", *The Tourist Review*, vol. 45, n. 2, pp. 2-9.
- CLIFTON R. (2003), "The future of brands", in Clifton R. (Ed.), *Brands and branding*, Bloomberg Press, NY, pp. 227-241.
- CROMPTON J.L. (1979), "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image", *Journal of Travel Research*, vol. 17, n. 4, pp. 18-23.
- DADGOSTAR B., ISOTALO R.M. (1995), "Content of City Destination Image for Near-Home Tourists", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 3, n. 2, pp. 25-34.
- DANA C.J., MCCLEARY K.W. (1995), "Influencing associations' site-selection process", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, n. 2, pp. 61-68.
- DANN G.M.S. (1996), "Tourists' images of a destination-an alternative analysis", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 5, n. 1-2, pp. 41-55.
- DOBNI D., ZINKHAN G.M. (1990), "In search of brand image: a foundation analysis", in Goldber M.E., Gorn G., Pollay R.W. (Eds.), *Advances in consumer research*, Provo, UT: Association for Consumer Research, vol. 17, pp. 110-119.
- ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (1991), "The meaning and measurement of destination image", *Journal of Tourism Studies*, vol. 2, n. 2, pp. 2-12.
- ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (1993), "The measurement of destination image: an empirical assessment", *Journal of Travel Research*, vol. 31, n. 4, pp. 3-13.
- ELLIOT S., PAPADOPOULOS N., KIM S.S., (2011) "An Integrative Model of Place Image: Exploring Relationships between Destination, Product, and Country Images", *Journal of Travel Research*, vol. 50, n. 5, pp. 520-534.
- EMBACHER J., BUTTLE F. (1989), "A repertory grid analysis of Austria's image as a summer vacation destination", *Journal of Travel Research*, vol. 27, n. 27 (winter), pp. 3-7.

- FLOREK M. (2005), "The country brand as a new challenge for Poland", *Place Branding*, vol. 1, n. 2, pp. 205-214.
- FOSTER N., JONES E. (2000), "Image versus Identity: Representing and comparing Destination Images Across a Tourist System - The case of Wales", in Robinson M., Evans N., Long P., Sharpley R., Swarbrooke J. (eds.), *Management, Marketing and the Political Economy of Travel and Tourism*, Center for Travel and Tourism and Business Education Publishers Ltd.
- GALLARZA M., GIL I.S., CALDERON H.G. (2002), "Destination Image: Towards a Conceptual Framework", *Annals Tourism Research*, vol. 29, n. 1, pp. 56-78.
- GARTNER W. (1993), "Image Formation Process", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 2, n. 2/3, pp. 191-215.
- GARTNER C.G., HUNT J.D. (1987), "An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983)", *Journal of Travel Research*, vol. 26, n. 2, pp. 15-19.
- GOODRICH J. (1978), "The Relationship between Preferences For and Perceptions of Vacation Destinations: Application of a Choice Model", *Journal of Travel Research*, vol. 17, n. 2, pp. 8-13.
- GOVERS R., GO F.M., KUMAR K. (2007), "Promoting tourism destination image", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 1, pp. 15-23.
- GUNN C.A. (1972), *Vacationscape: Designing tourist regions*, Austin, Bureau of Business Research, University of Texas.
- HALL M., SHARPLES L., CAMBOURNE B., MACIONIS N. (Eds.) (2000), *Wine tourism around the world: Development, management and markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HALL C.M., MITCHELL R.D. (2002). "The tourist terroir of New Zealand wine: The importance of region in the wine tourism experience", in Montanari A., *Food and environment: Geographies of taste*, Società Geografica Italiana, Roma.
- HAUGLAND S.A., NESS H., GRONSETH B.O., AARSTAD J. (2011), "Development of tourism destinations. An integrated multilevel perspective", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 1, pp. 268-290.
- HOSANY S., YUKSEL E., UYSAL M. (2006), "Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 5, pp. 638-642.
- HUNT J.D. (1975), "Image as a Factor in Tourism Development", *Journal of Travel Research*, vol. 13, n. 3, pp. 1-7.
- JAGO L., CHALIP L., BROWN G., MULEST T., ALI S. (2003), "Building events into destination branding: insights from experts", *Event Management*, vol. 8, n. 1, pp. 3-14.
- KAPFERER J.N. (1997), *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, (2nd ed.), Kogan Page Limited, London.
- KAPLANIDOU K., VOGT C. (2003), *Destination branding: concept and measurement*, <http://www.tourismcenter.msu.edu>, Accessed 15.06.11.
- KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.
- KIM S., YOON Y. (2003), "The Hierarchical Effects of Affective and Cognitive Components on Tourism Destination Image", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 14, n. 2, pp. 1-22.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.
- LASSAR W., MIITTAL B., SHARMA A. (1995), "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 11-19.

- LEISEN B. (2001), "Image segmentation: the case of a tourism destination", *Journal of Services Marketing*, vol. 15, n. 1, pp. 49-66.
- MACKAY K.J., FESENMAIER D.R. (2000), "An exploration of cross-cultural destination image assessment", *Journal of Travel Research*, vol. 38, n. 4, pp. 417-423.
- MARTINEZ E., DE CHERNATONY L. (2004), "The effect of brand extension strategies upon brand image", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n. 1, pp. 39-50.
- MAYO E.J. (1973), "Regional images and regional travel behaviour", *The Travel Research Association Fourth Annual Conference, Proceedings*, Sun Valley, Idaho.
- MIN HAN C. (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n. 2, pp. 222-229.
- MITCHELL R., HALL C.M., MCINTOSH A. (2000), "Wine tourism and consumer behaviour", in Hall C.M., Sharples L., Cambourne B., Macionis N. (Eds.), *Wine tourism around the world: Development, management and markets*, Elsevier Science, Oxford.
- MORGAN N., PRITCHARD A., PIGGOTT R. (2002), "New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand", *Brand Management*, vol. 9, n. 4/5, pp. 335-354.
- MORRISON A., ANDERSON D. (2002), Destination branding. Available from: <http://www.macvb.org/intranet/presentation/DestinationBrandingLOzarks6-10-02.ppt>. Accessed 18.06.12.
- MURPHY J. (1998), "What is branding?", in Hart S., Murphy J. (Eds.), *Brands: The new wealth creator*, New York University Press, New York, pp. 1-12.
- NANDAN S. (2005), "An exploration of the brand identity-brand image link age: a communications perspective", *Brand Management*, vol. 12, n. 4, pp. 264-278.
- OOI C.S. (2004), "Poetics politics of destination branding: Denmark", *Scandinavian Journal of Hospitality Tourism*, vol. 4, n. 2, pp. 107-128.
- PAPPU R., QUESTER P.G., COOKSEY R.W. (2005), "Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 5-6, pp. 696-717.
- PARENTEAU A. (1995), *Marketing Practico del Turismo*, Sintesis S.A., Madrid.
- PEARCE P.L., (1982) "Perceived Changes in Holiday Destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 9, pp. 145-164.
- PENCARELLI T., GREGORI G.L. (a cura di) (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- PETERS G.L. (1997). *American winescapes: The cultural landscapes of America's wine country*, Westview Press, USA.
- PIKE S., RYAN C. (2004), "Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions", *Journal of Travel Research*, vol. 2, n. 4, pp. 333-342.
- PIKKEMAAT B. (2004), "The measurement of destination image: the case of Austria", *The Poznan University of Economics Review*, vol. 4, n. 1, pp. 87-102.
- REYNOLDS W.H. (1985), "The role of consumer in image building", *California Management Review*, Spring, pp.69-76.
- RIES A., TROUT J. (1972), *The Positioning Era Cometh*, Advertising Age, New York.
- RITCHIE J.R.B., RITCHIE R.J.B. (1998), "The branding of tourism destinations: past achievements and future challenges", in Aiest. (Ed.), *Proceedings of the 1998 annual congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, destination marketing: Scopes and limitations*, International Association of Scientific Experts in Tourism, Marrakech, pp. 89-116.

- ROSATO P., IAZZI A., (2008), "Il sistema delle risorse immateriali nei processi competitivi delle destinazioni turistiche", in *Atti del XXXIII Convegno AIDEA "Le risorse immateriali nell'economia delle aziende"*, 24-25 settembre, Ancona.
- ROSATO P., SCORRANO P. (2010), "Un modello interpretativo per i sistemi turistici di prodotto. Il caso del STP Puglia Food and Wine", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 31, pp. 217-242.
- RYAN C. (2003), *Recreational Tourism. Demand and Impact*, Channel View Publications, New York.
- SCORRANO P. (2011), "The 2.0 marketing strategies for wine tourism destinations of excellence", *Chinese Business Review*, vol. 10, n. 10, pp. 948-960.
- SCORRANO P. (2011), "Wine Tourism Development of the Territory: A Comparative Analysis of Destinations of Excellence", in *Conference Proceedings of 12th International Conference "Building Capabilities for Sustainable Global Business: Balancing Corporate Success Social Good"*, July 21, 22, 23, Singapore.
- SONMEZ S., SIRAKAYA E. (2002), "A distorted destination image? The case of Turkey", *Journal of Travel Research*, vol. 41, n. 2, pp. 185-196.
- TAPACHAI N., WARYSZAK R. (2000), "An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection", *Journal of Travel Research*, vol. 39, n. 1, pp. 37-44.
- TASCI A.D.A., KOZAK M. (2006), "Destination brands vs destination images: do we know what we mean?", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 299-317.
- TELFER D.J. (2001). "From a wine tourism village to a regional wine route: An investigation of the competitive advantage of embedded clusters in Niagara, Canada", *Tourism Recreation Research*, vol. 26, n. 2, pp. 23-33.
- UYSAL M., CHEN J.S., WILLIAMS D.R. (2000), "Increasing state market share through a regional positioning", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 89-96.
- WALMSLEY D., YOUNG D. (1998), "Evaluative Images and Tourism: The Use of Personal Constructs to Describe the Structure of Destination Images", *Journal of Travel Research*, vol. 36, n. 3, pp. 65-69.
- WARD S., LIGHT L., GOLDSTINE J. (1999), "What high-tech managers need to know about brand", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 85-95.
- WOODSIDE A.G., LYSONSKY S., (1989) "A General Model of Traveller Destination Choice", *Journal of Travel Research*, vol. 27, n. 4, pp. 8-14.

L'ospite

Are current research approaches in marketing leading us astray?*

EVERT GUMMESSON**

Abstract

This article is about methodology in research in marketing. It questions the mainstream choice of approaches and suggests alternative directions with qualitative rather than quantitative inquiry in focus. It deals with my personal journey through Methodologyland; the establishment of a Hall of Fame of my favorite research approaches supplemented with a Chamber of Horrors; and a brief commentary on some pivotal concepts in science. It concludes that the absence of the development of general marketing theory is partly due to the preoccupation with erroneously chosen methodology and claims that scholarly research boils down to four basic strategies: curiosity, courage, reflection, and dialogue; the rest is technical support.

Key words: action research; case study research; grounded theory; interactive research; narrative research; research methodology; theory generation

1. Evert's adventures in Methodologyland

Vedic philosophy 5000 years ago described the unfolding of knowledge as a synthesis of three elements: *the process of knowing, the knower, and the known* (Gustavsson, 1992). The object of this article is the process of knowing, that is the methodology used in generating marketing theory. However, this process is inseparable from the knower (the researcher) and the known (the outcome of the research, here: general marketing theory). Although these two phenomena will not be the locus of interest for this article, they will be considered whenever necessary to retain the context.

I do not see science as objective but as an interplay between objective and subjective forces, both equally important. I will be unabashedly self-centered. 'I' am writing this, not 'the author' or 'we'. I see the researcher as the number one research instrument. I feel at liberty to use myself and my experience as evidence. This would

* This is a reprint of the article Gummesson Evert (2001), "Are current research approaches in marketing leading us astray?" originally published in *Marketing Theory*, vol. 1, n. 1, pp. 27-48. Reprinted by permission of SAGE and the author.

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

traditionally be classified as a qualitative approach, or worse, as unscientific (see the later section “My Chamber of Horrors”, p. 43). I do not subscribe to the assumption that words are unreliable and fuzzy and merely preliminaries to numbers, which are precise and uncover the truth. The English language uses letters and words; the computer uses zeros and ones; mathematics and statistics use numbers, letters and graphs; non-verbal language (‘body language’) communicates with facial expressions, gestures, postures and artifacts. All are languages that represent phenomena with different symbols and a different grammar; all have strengths and weaknesses, and they cannot be ranked in order of excellence. To complicate matters, there is also tacit knowledge, which has no explicit language but communicates through advice, decisions and action.

The academic praise of the supremacy of quantitative measurement shuts out most marketing reality and hence the creation of more valid and general marketing theory. For example, econometricians have high status in economics. They work with highly formalized and quantitative approaches. Unfortunately they have to make outrageously unrealistic assumptions for the sake of mathematical and statistical beauty. The 2000 Nobel Laureates in the Economic Sciences, James Heckman and Daniel McFadden, are microeconometricians. They use economic theory and statistical techniques to analyze data about individuals, households and corporations. They come from the tradition of microeconomics, one of the areas from which marketing grew but has largely left, as microeconomics offered only superficial understanding of what is going on in companies and among consumers.

I am not against quantitative approaches per se. What I am against is their misapplication, their claim that they are better, even the only science, and their far too successful warfare to implant that claim in the academic system and acquire disproportionate ‘market share’, close to monopoly. Van Maanen (2000, p. x) has succinctly expressed the dilemma:

Qualitative research is back and back with a vengeance as many of the promises of quantitative research have come up empty. Counting and classifying can only take one so far. Meaning and interpretation are required to attach significance to counts and classifications and these are fundamentally qualitative matters. The two approaches are then bound together, neither capturing truth alone nor trumping the other. But, while quantitative skills are broadly identifiable and widely taught, qualitative skills are not.

I will explicate my current scientific standpoint by inviting the reader on a journey through my own Methodologyland. This is a country of discovery, magic and surprises, just like Alice’s Wonderland. It may be seen as a paradox that Lewis Carroll, who wrote *Alice’s Adventures in Wonderland* in 1865 and *Through the Looking-Glass* in 1872, was a reverend, a lecturer in mathematics and a prolific author of stories, non-sensical poems, and learned mathematical treatises. In his annotation to the books, Gardner (1970, p. 8) says that ‘It is only because adults - scientists and mathematicians in particular - continue to relish the Alice books that they are assured of immortality.’ Obviously this pluralism in professions and activities need not be in conflict. They seem supportive to each other and perhaps

the message is: Be pragmatic, use all roads available to gain knowledge. Alice ventured on a journey that did not follow any of the regulated paths of quantitative inquiry. She met with the unexpected, she asked the unexpected, and the answers were unexpected. The hero of today's best seller, Harry Potter, is doing similar things with unprecedented support from the readers.

But what is happening with marketing as a discipline and its theory? My contention is that general marketing management theory has not developed in any substantial way during the past decades. Specific marketing theories have emerged and gradually become accepted but only as special cases, deviations and extras. Marketing management is currently a patchwork of fragmented models, assumptions, case stories and checklists on top of a partially obsolete foundation: microeconomics, marketing mix, four Ps, and the marketing of packaged consumer goods. This 'theory' is promoted worldwide through comprehensive marketing textbooks that started to appear in the 1960s. Services and B-to-B (business-to-business) marketing, relationships, networks, quality, knowledge management, brand equity, green marketing, information technology and other developments have had some impact but have not made marketing theorists bake a cake according to a new recipe, just to add decorations on the glazing of the old cake. In northern Europe the Nordic School of Services and Relationship Marketing (Gummesson, 1994; Grönroos, 1997; Gummesson *et al.*, 1997) and the network approach to B-to-B advocated by the IMP Group (Håkansson and Snehota, 1995) have continuously challenged the mainstream marketing management paradigm since the 1970s.

This visit to Methodologyland will first take the reader through a chronological journey. Although the borderlines between the periods are blurred, the division in decades helps structure the material and improve legibility. The journey will make a stop at the Hall of Fame of my favorite methodological approaches. The third event is a brief lecture on some principal scientific concepts. It is followed by a visit to my Chamber of Horrors of what I consider unfair criticism of research that deviates from a narrow positivistic, rationalistic and mainstream standard.

The journey ends with an epilogue, comparable to a stopover at an airport where you change flights to continue your journey around the world. Like the earth is round, thus lacking a natural end, the journey in Methodologyland has no end. You search again and again and again, just as the term says: re-search, re-search, re-search.

2. A personal journey in time

This personal journey has a serious purpose; it is not just a self-centered biographical trip. I consider my current standpoint - as well as any other researcher's standpoint - the outcome of a series of events that are intimately intertwined with the individual, the knower. Although I raise criticism, the purpose is not to peck on individual researchers and textbook writers. The issues are raised because I want to direct attention to them - which is my duty as a scholar. It is a call for change to increase the validity of marketing theory.

2.1 The 1960s: a quest for rigor

I majored in marketing, having learnt about the then novel ideas of marketing management and marketing research. After graduation I worked with consumer goods marketing. It was an era of consumer surveys and the application of sampling techniques as a basis for marketing strategy, planning and product development. It taught me two lessons in particular.

The first consisted of the sampling techniques and the rules of drawing probabilistic inferences from quantitative data. It was an intellectual exercise in mathematical and statistical logic, claiming to have scientific status. In the bewildering mix of experiences, speculations, turbulence, rules-of-thumb, fads and fashions, and constant insecurity that constitute marketing, it offered security and rigor. This had advantages and was useful in my work, but at least two conditions posed a threat. One was the acceptance of subjective answers by consumers, which in the spirit of phenomenology were treated as hard facts. The other was the crucial predicament of validity that had been 'solved' - or rather, worried minds were given a break - by using operational definitions, thus appointing the results from a specific technique to be a proxy for the phenomenon under scrutiny. Both these conditions were set up qualitatively; they were the outcome of peer consensus, that is intersubjectivity and not objectivity.

The second lesson was social and, to the chagrin of the marketing researcher, often abducted much of the security that the techniques offered. It concerned the interpretation of survey results when confronted with the experiences of managers and data from other sources; how to get acceptance for results that were contrary to the pet ideas of top management; how to overcome the threat to careers and power structures that new data could pose; how to reach decisions on what action to take; how to obtain a sufficient budget; and how to execute decisions and monitor the outcome, learn, and amend the strategy.

The issues from the second lesson are equally alive 40 years later; they have not improved an iota. The survey techniques have been polished and are useful in selected situations, but I am not convinced that they have fundamentally improved in their ability to provide more valid information.

2.2 The 1970s: doubting the techniques, the professors and the textbooks

In the 1970s I worked in a large international management consulting company. One of their services was market research, mainly in B-to-B. Data came from analyses of written sources and from expert interviews that were informal conversations guided by a checklist of pertinent issues. It was primarily a qualitative approach although it did not exclude quantitative data. Sampling was purposeful; we tried to speak to those who could contribute the most, not to the average or a representative sample. The norm for saturation was 10 to 30 interviews.

A management consulting company is a B-to-B service company; it is not mass-marketing packaged consumer goods. I began to wonder about the role of services

and B-to-B in marketing. There was nothing on services in the textbooks and there was little about B-to-B although my research disclosed that together these two constituted the bulk of marketing, much bigger than the marketing of consumer goods. The consulting company did not follow the recommendations of the textbooks in its own marketing. What stood out was their reliance on networks of relationships and the necessity of retaining a long-term relationship with existing clients, which is exactly what relationship marketing, CRM (customer relationship management) and one-to-one marketing are preaching today. Yet, the methodology books recommended, and still recommend, statistical surveys, multivariate analysis, and sophisticated, computer-based data processing with structural equations such as LISREL, as the highway to knowledge enhancement.

The marketing management professors to whom I talked claimed that their theory was general and that services and B-to-B were only anomalies that essentially fitted under the umbrella of consumer goods marketing or could be ignored. I engaged in a PhD program parallel to my full-time work and presented a thesis on the marketing and purchasing of consulting services (Gummesson, 1977); it became the first book on services marketing in Scandinavia. At that time services were considered of no particular urgency, despite the fact that at least 60 percent of employment came from services. I started to fight with the concepts of generalization, theory generation and paradigm shifts. The research techniques gave no clue. It was perplexing and frustrating. It gave rise to insecurity: Could I be right and the textbooks wrong? I did not really feel that could be so, and the professors told me with such heavy argumentation that I was a child lost in the desert. My self-confidence was shattered.

Eventually I plucked up courage to acknowledge a gap between the reality I encountered by working in services and B-to-B and the claims of the marketing management textbooks and professors. A corollary was that the scientific methods in marketing did not lead up to the generation of valid marketing theory and paradigm shifts, but only to the testing and refinement of existing theory.

2.3 The 1980s: theory generation and qualitative breakthrough

The 1980s stood out for two types of experiences. The first was practical. I worked as a consultant to the management of Ericsson, the global provider of telecom systems and equipment. During many of those years I worked full time for them, having my own room at the international headquarters, my own parking space, and my personal napkin in the executive lunch room. I was fortunate to be able to carry out many of my assignments by being involved in actual events, not only getting data filtered through the minds of intermediaries, that is reports and respondents in interviews. I could often make first-hand observations of how high tech was developed, produced and sold globally to large customers. It was B-to-B in its most elaborate form, both goods and services.

The second type of experience was academic. I had gradually got in contact with case studies as research tools and not just as classroom learning tools or examples,

with hermeneutics, anthropology and ethnography, and action research. I became progressively aggravated by the shallowness of quantitative studies in marketing.

For example, in a statistical survey, tacit knowledge remains just that - tacit. Polanyi (1958) had already described the phenomenon of tacit knowing, and later Nonaka and Takeuchi (1995) pointed to its significance for Japanese industry. A meeting with Barney Glaser, co-founder of grounded theory, became the beginning of close collaboration. He made me aware of the hazards of forcing received theory on reality.

I wrote a book on qualitative methods and the roles of management consultants and academic researchers. A reason for writing it was that very few books on qualitative methodology come from the management and marketing disciplines - the bulk is found in sociology, education science and ethnography - and consequently do not deal with research in a business environment. The book was first published in Swedish and was very well received, then in an extended English version by Sage in the USA. It recently came out in a revised version (Gummesson, 2000); in total it has been reprinted 10 times.

During the latter half of the 1980s I worked part time as a professor and became gradually more absorbed in scholarly research. My research converged toward a relationship marketing paradigm as a synthesis of marketing management, services marketing, B-to-B, quality management and other developments. At that time, relationship marketing was only one of several terms; others were interactive marketing, marketing in networks of interaction, and marketing as long-term relationships. My earlier doubts about the validity of the current marketing management paradigm were nourished. I became preoccupied with the generation of marketing theory, which is not many substantive, fragmented bits and pieces but a more general, formal grand theory that could condense the essence of marketing with high validity.

2.4 The 1990s: getting it all together and the arrival of a dark horse, the Internet

From being a practicing businessman with academic research as a hobby, albeit a serious hobby, (my relationship to academic research equaled that of the golfer to his handicap) I now took the full step into academia. I was persuaded to become a tenured professor at Stockholm University. The roles were reversed and the practice of business became the serious hobby. I did this with some reluctance and I am still wondering whether it was the right move. Relationship marketing became a household term for a series of phenomena in marketing, with relationships, networks and interaction as core variables and loyalty, trust, and individual treatment of customers as some of the sub-core variables. I completed a long-term project from the early 1980s, a book on relationship marketing. I felt ready to finish the book and felt that the market was ready to receive it, which, by the way, turned out to be correct. It was published in Swedish in 1995, in English in 1999, and the book is under continuous revision for new editions in several languages.

The breakthrough for the Internet and other information technology (IT) applications in the mid-1990s tinted the research landscape in praise of technology and the complete change that it would allegedly bring about in marketing. In the wake of relationship marketing and IT came one-to-one marketing and CRM with call centers, data warehousing, data mining and other developments. IT and e-business offer a new research platform with new techniques, which include surfing the net for data, using chat groups and interaction between customers for data collection, and Internet research conferences.

Data warehousing has emerged from new IT as the next generation of databases. Knowledge residing in organizations can now be collected, stored and integrated in more elaborate ways. For CRM, this is marketing knowledge about customers; in a broadened relationship marketing sense it is data about all the actors in a firm's network. If the data warehouse is the intangible goldmine of The New Economy, data mining is the work to extract the gold. It is a systematic process using modeling techniques. The computer searches for patterns, combines data, and develops hypotheses and propositions. With this knowledge, the firm could better customize and target its messages, products and services, thus gaining competitive edge and increased customer retention.

Does this high tech research leave any room for the human touch? Yes, what is left is still what I learnt in the 1960s about the use of market research for decision making and implementation and where social mechanisms have not changed. CRM adds other dimensions to the social context: to decide what data to store in the warehouse, and which results from the data mining process to implement. The complications of managing data do not evaporate with computers and telecom.

2.5 The new millennium: leaving the past in search of a future

What the new millennium will mean is yet to be learnt, but I believe there is much ahead. Being interviewed for a book on the emergence and future of services marketing, one question asked which marketers I was most influenced by and whether these were the same as 'in my formative years' (Fisk *et al.*, 2000, p. 115). My spontaneous reaction was:

'I vehemently object to the way Question 3 implies that my formative years are over. I consider my current period just as formative as the early days, maybe even more so. (Whether this is a sign of senility or unwillingness to mature I cannot judge. I hope it is the latter ...).'

Whatever it is, the journey in Methodologyland continues.

One area that deeply concerns me is analysis and interpretation, the Achilles heel of all research in marketing. Whenever possible, my own analysis is explicitly systematic. When complex and ambiguous social phenomena like marketing are studied, intuition is also required, as it is often impossible to know exactly how to process data and arrive at conclusions. Intuition as a concept goes back to the 5th century and has been a topic for philosophers ever since, representing a wide span of

interpretations (Larsson, 1892). In everyday speech, intuition is often used to designate something as emotional rather than rational, but philosophers also define intuition as ‘complete knowledge of reality’, the ‘ability to quickly draw conclusions’, and ‘the instantaneous perception of logical connections and truths’ (Matti, 1999, p. 5-7). In the sense I use intuition here, it is not ruled by whim. It is an elaborate integration of huge amounts of data, in a good sense subjectively processed in a nanosecond; it can be specified as ‘implicitly systematic’. The trouble is external control, reliability and credibility, usually counteracted with rich descriptions and discussions on alternative interpretations. Quantitative analysis is rule-bound but not entirely so because it is also influenced by subjective and intersubjective assumptions and judgment calls. Qualitative research is less rule-bound and contains a variety of fuzzily defined data that often overwhelm and frustrate researchers. The interpretation of findings is equally uncertain for quantitative and qualitative research: What decisions and actions to take and what effect they will have on the bottom line. Computer software has a long history in quantitative analysis, but over the past two decades more sophisticated software for qualitative analysis has also been designed. It began with word processors, enabling researchers to add codes to field notes and interview transcripts; with crude content analysis, mainly word frequency counts; and can now offer elaborate programs for building conceptual networks and theory (Fielding and Lee, 1998). I was alerted to these developments in the 1980s during my collaboration with the late Renata Tesch, who was a keen reviewer of software for qualitative research. Although we ran a series of workshops, only few of the participants used the software and they found that it demanded a lot of work. Even if the software is now much more powerful, I have not seen it widely used in research in marketing, and my own ability to use it is not well developed. It is a critical area for future qualitative research.

Up until the turn of the millennium I had tried a series of research approaches which I have packaged and branded *interactive research*. It is an effort to formulate my current mode of operation. Next, this package and its content will be exhibited in my recently inaugurated Hall of Fame.

3. My Hall of Fame of research approaches

This section describes my present standpoint by offering a short-list of my favorite methods. They fill my Hall of Fame of Research Methodology in Marketing. They are not distinctly separated from one another; they are inter-supportive facets of a ‘research diamond’, each facet illuminating a different piece of marketing reality.

3.1 Case study research: recognizing complexity and ambiguity

In case study research one or several cases are used to arrive at specific or general conclusions about certain phenomena, recognizing the multitude of

variables, complex interrelations and ambiguities of social life. Case study research provides the researcher with an input of real-world data from which concepts can be formed and propositions and extant theory can be tried. A case study can be primarily inductive, where the case provides data for conceptualization and theory generation, or primarily deductive, where cases are used to confront existing theory with reality. Cases can be selected and defined in many ways depending on the problem being examined, the access, time, and other available resources. The purpose of case study research is usually systemic and holistic in order to give a full and rich account of a network of relationships between a host of events and factors, and not just to identify single cause and effect links or piecemeal models.

Sometimes cases are labeled ‘anecdotal evidence’, usually in a derogatory sense. Marketing educators use cases as illustrations and examples. The cases then are not meant to prove anything, just to make general concepts more tangible. Case study research on the other hand is not anecdotal and the data can be used for exploration, description, explanation, theory generation and testing. Cases are not merely conceptual overtures to statistical hypothesis testing. The quality criteria for statistical surveys, such as reliability and representativeness, cannot be applied to case study research, nor to any other of the approaches described below. These criteria are not scientifically general. For example, a general rule for the number of cases needed to draw conclusions cannot be set up; anything from one case to several, even hundreds, can be justified depending on the situation. The sample is theoretical and purposeful: - it finds the cases that give a maximum of information - and guided by saturation - stops when the new information of additional cases approaches zero. Hamilton’s (2000) single case study of the successful launching of Absolut Vodka not only helps us understand a specific vodka-case but teaches us general lessons about marketing. For further aspects of case study research see Yin (1994), Perry (1998) and Gummesson (2000).

3.2 Grounded theory: letting reality tell its story on its own terms

I am attracted by inductive, empirical research, and above all the strategies employed to create grounded theory as developed by Barney Glaser and Anselm Strauss. To start a theory-generating research project by first designing clear-cut categories and criteria in a complex and dynamic area like marketing might kill or mutilate reality. As long as the search is directed to an area of interest, patterns will emerge with the gentle assistance of the researcher, not through forcing (Glaser, 1988).

An effort by Strauss and Corbin (1990) to popularize grounded theory into a more structured qualitative research manual led to heated arguments from Glaser (1992) with focus on the forcing versus emergence issue. The issue is experienced by most researchers as an impediment, even an oxymoron. For the academic researcher to be ‘unpolluted’ by experiences and received theory seems impossible, especially as preunderstanding is the capital and the hallmark of the professional.

I eventually settled for a reconciliation. It means that those in search of grounded theory as individuals have to train themselves to disregard existing knowledge while

breathing in new real-world data. This is no doubt a demanding balancing act; you are a tight-rope dancer in a scientific arena. At a later phase, new data is compared with extant theory and a snowballing learning effect is achieved.

I consider the systematic work to achieve grounded theory the most complete and balanced method available. Today it is one of the most frequently cited methods in the social sciences literature. Grounded theory concepts and guidelines are not necessarily new or unique but they have been inserted into a context and reached a high degree of completeness combining theoretical sensitivity, memos, comparative analysis, theoretical sampling, saturation, open and selective coding, the identification of core variables, and the generation of substantive and formal theory.

3.3 Anthropology and ethnography: the importance of being there

Van Maanen (1982, pp. 103-104) makes the following characterization of ethnographic inquiry in a specific culture or setting: 'It calls for the acquired knowledge of the always special language spoken in this setting, first-hand participation in some of the activities that take place there, and most critically, a deep reliance on intensive work with a few informants drawn from the setting.' Its prevailing data collection technique is direct or participant observation supplemented by interviews and conversations. The research is systematic and in-depth, documented not only in field notes but also in photographs, films, audiotapes, and artifacts.

Anthropologists have traditionally defined their domain far from the business enterprise and the ordinary consumer. They have produced studies of primitive tribes in Africa, social dropouts in slum districts, and the like. There is, however, a growing use of 'corporate anthropology' among researchers and consultants. 'Being there' has a time and a space dimension. Characteristic of true anthropology are the long periods over which a culture is studied - several months or years - as compared to the minutes or hours allocated to interviews in surveys. When the setting is physically defined and accessible, such as a small village, the researcher can be reasonably present and register what happens. But where is the setting of consumers in a metropolitan city, driving to and from work, spending the day in their offices and their spare time with friends and on a sports ground, disappearing into the privacy of homes, and so on? Observation is no easier in a corporate setting or in the virtual 'market space' of the Internet. Ericsson, for example, operates around the world and around the clock. Their marketing and sales staff are more often found in airplanes, in hotels, and at their client's premises, than they are found in their offices. Product development takes decades and production and delivery take years. Their Internet, intranet and extranet activity amounts to hundreds of thousands of messages every day and night. Where and when is 'being there'? In observation you need all your senses: sight, hearing, touch, smell, and taste.

You also need a sixth, seventh and n-th sense - feeling, intuition, sound judgment, common sense, social competence - for the registration of unobtrusive and subtle non-verbal stimuli. Practicing marketing managers and sales people are

dependent on 'reading' non-verbal language, but too many researchers behave as if it did not exist. In his grounded theory study of Folkoperan, an opera in Stockholm, Lowe (1995) used observation as one of his data collection methods.

He did not understand Swedish but turned this handicap into a strength; he was forced to sharpen his perception of non-verbal data. His observations were later discussed and checked with the opera staff.

For a further discussion on anthropology and ethnography, see Bernard (1995) and Alvesson and Sköldbberg (2000).

3.4 Action research: making it happen and reflecting

Action researchers take action. The concept of action research (or action science) is reserved for the situations in which researchers assume the role of change agents of the processes and events they are simultaneously studying. In contrast to the mainstream researcher who is serenely detached, the action researcher is deeply involved. Applied to the study of business corporations and marketing, the action researcher can be a person who is both an academic researcher and either a marketing practitioner or an external consultant, a consumer or a citizen.

Like Pangloss in Voltaire's satirical novel *Candide* from 1759, researchers in marketing live in the best of worlds. As consumers, citizens and scholars, we are users of goods and services provided by business and government. We represent half of the economy. We are offered constant and close access to reality, far superior to that of any other type of data collection method. Why ask others and discard our own closeness to reality and the richness of the experience in which we have a stake and which sometimes gives us sleepless nights, where we act, use our intellect and our emotions? Compared to this, the survey stands out as deprived of access to data. In her study of consumer buying behavior on the Internet, Frostling-Henningsson (2000) followed 22 households over an extended period, her own household included. The research is involved and subjective, yes, but it can be consciously detached, objective and reflective as well. We are the instrument; it is us fine-tuning our ability to observe and reflect and offer interpretations. The scientist balances a schizophrenic personality to get the best out of both Dr Jekyll and Mr Hyde. In action research, role conflict and ambiguity are part of the researcher's day-to-day life. It is more demanding of our personality than any other approach. In practice it is hard for action researchers to score top points on all the demands made of them, a plight, however, shared by other types of researchers, not least those who apply statistical techniques. Action research should preferably be conducted in real time, but retrospective action research should not be wasted by the marketing community. There is a wealth of information stored in the minds of people who have lived through important and often dramatic events with unique access. They did not see themselves as researchers at the time, but afterwards started to reflect on what they had been through.

Further discussion on action research and action science is found in Argyris *et al.* (1985); Gummesson (2000); and Coghlan and Brannick (2001).

3.5 Narrative research: making reality come alive

Narrative research is concerned with the ways ‘in which social actors produce, represent and contextualize experiences through narratives’ (Coffey and Atkinson, 1996, p. 54). Narratives are accounts - stories - about experiences, and they can take many forms. There is usually an initial state of affairs, then actions and events occur and there is perhaps a plot, and then there is an end, at least a temporary end, and more rarely the definitive ‘and they lived happily ever after’.

Narratives can be chronological but can also weave a web of events around various themes or concepts. This journey through Methodologyland is a narrative. By presenting research as a story, we can avoid the fragmentation that is inevitable when we break down a statement into concepts and categories.

There are many ways of analyzing and interpreting stories but what has struck me as particularly exciting about narrative research is how stories can be used to present cases and other research to an audience. An important area of marketing is communication, i.e., to submit palatable messages on the terms of different target groups. In this respect researchers in marketing can learn from novelists, moviemakers, and true investigative journalists, but should not, however, add fictional elements. The narrative approach can improve the dissemination of research by making it interesting and stimulating to read and listen to. On the topic of quality in research in management I found only one common dimension which

... is not even mentioned in books on scientific methodology but seems to have implicit, universal acceptance: *A scientific report should be boring and difficult to read.* If it reads well, and even inspires a smile or a good laugh, the scientist will be suspected of being ‘unscientific’ or having written a popular textbook, the latter being scorned in many ‘scientific’ circles.

(Gummesson, 2000, p. 185)

Drucker (1987: 11) notes that ‘it is only in the last twenty or thirty years that being incomprehensible has become a virtue in academia.’ In Hamilton’s book *Absolut: Biography of a Bottle* (2000) the case is presented in a thrilling and amusing way, still a documentary and not fiction, but unfolding the drama of the coincidences, personalities, risks, and ambiguities of successful marketing. (It has been criticized, though, for ethical reasons, such as the author having been too uninhibited about the embarrassing mistakes and less flattering personality traits of the people involved.) For a further discussion of narrative research, see also Czarniawska (1998) and Gabriel (2000).

3.6 Interactive research: my current methodology-in-use

Interactive research is the name I have chosen for my current methodology-in-use. The choice is based on the conviction that interaction and communication play a crucial role in the research process. On an abstract and general level, I see life, including both marketing methodology and theory, as networks of relationships

within which interaction takes place. Instead of searching for simple and partial causality, I search for a systemic whole with individual and complex patterns of interactive relationships. 'Interactive' will be used as the core property of this type of research.

Interactive research is a 'package' of the aforementioned approaches with the addition of some dimensions which are potentially inherent in these approaches, but have not stood out clearly enough to me. Earlier I used the metaphor of the research diamond in which each facet illuminates a different piece of marketing reality, together producing marketing theory. A diamond is beautiful when it sparkles and glistens, just the way I would like scientific research to enlighten our minds.

Let me recall the heart of each contribution to interactive research presented so far: recognizing complexity and ambiguity (case study research); letting reality tell its story on its own terms (grounded theory); the importance of being there (anthropology/ethnography); making it happen and reflecting (action research); and making reality come alive (narrative research).

These approaches represent various interactions, such as between the researcher and the object of study and its actors; between your consciousness and the qualities of your inner self; between substantive data and general concepts; between the parts and the whole; between words, numbers, body language and tacit language; and the concurrent, non-linear and dynamic interaction between data collection, analysis, interpretation and conclusions. These elements of interactive research all strive to achieve close access to reality and high validity.

My addition to interactive research is *interaction with audiences and with computers*, stressing both high tech and high touch aspects. Without an audience all research is dead. By presenting tentative research approaches, concepts, ideas and results, we test our ability to interact with a variety of audiences: students, colleagues, CEOs, marketing managers, salespeople, media people; with those from B-to-B and B-to-C (business-to-consumer) marketing, and from manufacturing and services; with people from different cultures and countries; and in different languages. Encounters with audiences are not merely the end of a research program aiming to sell our findings, rather, they are a simultaneous activity to be added to data collection, analysis, interpretation, conclusions, and future research. Presenting research makes demands of us. To make overhead and Powerpoint slides legible, we are forced to structure and condense data and conclusions, or the viewers, listeners and readers will not respond. But we are also given extra options to play with words, diagrams, drawings, scanned pictures, colors, photos, animation and sound, making our message attractive. The availability of these aids does not rule out close human contact and informal dialogue. In recent seminars with two of Sweden's best-known Internet consultants, neither carried a laptop or a multimedia presentation, but sat on a table chatting with the audience, occasionally scribbling and sketching graffiti-like notes and images on the whiteboard. The computer also offers interaction between myself and my text as it allows me to write, draw, edit and print as a continuous and technically almost effortless process. The screen speaks back as I see my words and pictures neatly appearing, and so do the printouts.

In interactive research, theory generation and theory testing are Siamese twins and not separate, consecutive stages. It is not a matter of doing conceptual, qualitative pilot studies first and then ‘doing the real thing and going empirical’ by testing hypotheses with numbers. Through further theory generation in never-ending iterations we gain a spiralling effect and build a helix of continued development of knowledge. We go from pre-understanding to understanding to a new level of understanding and so on; and from substantive, specific data to concepts that serve as vehicles for reaching more general theory levels. In certain phases, statistical deductive testing can occur, but the strategy is continuous theory development, where improved or completely changed theories constitute the test results.

Like each of its constituent parts, interactive research should be governed by a humanist, hermeneutic and phenomenological paradigm, although elements from a quantitative and positivistic paradigm may be included. It cannot be evaluated by the criteria that currently dominate research at most business schools. Contrary to common belief, those criteria are not general but only specific to quantitative research. Interactive research perhaps only codifies the best of common sense. Most research is about trivial things that we are all familiar with and have to handle to survive the day. We may lack the ability to go beyond our experiences and therefore scientific research can add new insights. Water, air and temperature are everyday phenomena that any person knows about and are salient issues in the natural sciences. Buying, pricing and relationships are examples of marketing phenomena encountered by every consumer every day and they are important parameters of marketing theory. Common sense is often obscene language to mainstream academics, probably because they associate it with folklore, opinion, ignorance, superstition and irrationality. In my book on relationship marketing, however, I advocate more common sense in marketing and science (Gummesson, 1999). Intuition has already been mentioned as part of the analytical process, and it is there whether we approve of it or not. Common sense and intuition are like brother and sister; other family members are sound judgment, instinct, experience, wisdom, insights, and tacit knowing. A definition of common sense found in *Brewster's Dictionary* from 1870 is similar to that of intuition: ‘Common sense does not mean that good sense which is common ... but the point where all five senses meet, supposed to be the seat of the soul, where it judges what is presented by the senses and decides the mode of action.’ We can broaden the definition to include our whole personality with emotions, intellect, values and ethics.

With such common sense in marketing, marketing theory could not have missed services, quality, relationships, and green issues for decades.

4. A concepts commentary

This section comments on some concepts from the theory of science where I have found oddities in their application in the marketing discipline. These are, first, misconceptions about objectivity, intersubjectivity and subjectivity; and, second, the favoring of old mathematics and the little use of new mathematics.

4.1 Objectivity, intersubjectivity and subjectivity

Subjectivity is foul language in fundamentalist science and used as a curse; a 'correct' research strategy requires objectivity. However, objectivity may be a unicorn, the mythical beast from James Thurber's fable. Objectivity requires research to be independent of the scientist and the research technique. At the same time, we recognize the subjective statements and feelings of consumers and redefine them as hard facts, aggregate them, and in a democratic voting sense turn them objective. We operationalize in order to adjust an issue to our research techniques and claim this as objective. The chosen process of knowing will partly decide the known, or in the words of physicist and Nobel Laureate Werner Heisenberg: 'What we observe is not nature itself, but nature exposed to our method of questioning' (quoted in Capra 1997, p. 40). For example, the 'interviewer effect' is well known in marketing.

Role model researchers are instructed to be dispassionate and not let emotions and commitment distort their work. In contrast, Game and Metcalf (1996) advocate 'passionate sociology', claiming that passion is necessary to ignite the spark of life in scientific research. It requires close involvement and commitment, but also the ability to swing between that and distant detachment. The more detached, the less access and closeness, the less risk of being corrupted by the studied situation, but the less validity.

There is good and evil objectivity and good and evil subjectivity. *Good objectivity* refers to the effort to ascertain that data are facts and not opinion or wishful thinking, not conjectured for political or personal interests, that they are not faked, or simply that the research is not silly. *Evil objectivity* appears when science is controlled in the bureaucratic, ritualistic sense, when non-compliance with established procedure and the rule-book is automatically rejected as false science. *Good subjectivity* recognizes aspects other than just the explicit logical intellect, such as the value of intuition and common sense. *Evil subjectivity* is what good objectivity tries to restrain.

If subjectivity is a 'two-legged paradigm', intersubjectivity is 'a centipede paradigm'. In 1936, Dale Carnegie wrote *How to Win Friends and Influence People*, still being reprinted in all major languages and claimed to have sold 30 million copies. It deals with the importance of good, sustaining relationships in private life, politics and business; it is essentially today's relationship marketing gospel. Carnegie (1936/1999, p. 148) quotes an old adage: 'When two partners always agree, one is not necessary.' It could be paraphrased to marketing: 'When 1000 marketing professors always agree, 999 are redundant.' Truth is not a voting issue; the majority vote is not the same as objectivity, quality or progress. Those who advocate objectivity in marketing usually - and probably unknowingly - refer to intersubjectivity, that is what has been the approved standard by an academic marketing jetset through peer review or sheer power. But when paradigms and discoveries are new, they only have one or a few votes. However, intersubjectivity can be a way of enhancing knowledge if used in the dialogic sense; through open

dialogue between peers a higher quality knowledge can be achieved (Edfeldt and Janson, 1995).

No science, be it natural or social, can do without subjectivity, not even mathematics and physics, much less medicine, and much, much less marketing. Creativity and lateral thinking - generating new theory and a basis for propositions or hypotheses - is subjective. If we realize that excluding subjectivity is the same as excluding the personality of the scientist, the knower, we may also realize that science battles with self-imposed limitations like Don Quixote battled with windmills. For example, it is known that to become a top mathematician, the candidate must demonstrate extreme intuition and instant understanding of mathematics at a very early age. What is not in the personality cannot be compensated for through hard studies of math later in life. All science includes elements of subjectivity as well as elements of rigorous procedure with objective properties. The selection of a problem, its variables, and the design and purpose of a research program are subjective. Although the processing of numbers may be objective to some extent, the interpretation of statistical tables is subjective and the decisions to act on the data are subjective.

4.2 Old mathematics and new mathematics

The majority of business schools in the world teach and do research as if statistical techniques and deductive research were the only genuine science. They claim that statistical hypothesis testing, operational definitions, clearly defined independent and dependent variables, cause and effect studies of two (or sometimes a few more) variables, experiments with control groups, and representative averages of aggregated statistical data constitute true science, even the only true science.

The Greek word *empeiria* originally meant 'knowledge based on experience and observation'. In science, empirical research came to mean real-world data collected and processed through certain methods and techniques. In marketing, 'empirical' has been narrowed down to quantitative data and statistical techniques.

Other real-world data generating and processing methods are called qualitative, conceptual, exploratory, anecdotal or speculative, all being viewed as merely antecedents to deduction and quantification.

Modern natural sciences deploy new mathematics and logic from the 20th century. New mathematics includes systems theory, chaos theory and dissipative structures, fractal geometry, autopoiesis with self-healing and self-organizing systems, and others. They are all geared to accepting and addressing complexity, dynamics, indeterminism and ambiguity. They are not looking for simplistic and partial cause and effect links, but for patterns and wholes. They dissolve the artificial demarcation line between qualitative and quantitative; in fact, the new mathematics is more qualitative than quantitative. Networks, as patterns of relationships within which interaction takes place, are stressed. These are the same core variables that are stressed in interactive research and in relationship marketing.

Contrary to the conventional view of the natural sciences being ordered, controlled and objective, the new mathematics and its applications deal with complexity, ambiguity, fuzzy definitions, consciousness, intuition, experience, tacit knowledge, and a holistic and systemic view.

The transfer of theories and methods from natural sciences to social sciences is often branded as pseudo-science. Their application gradually appears in management disciplines (Stacey, 1996; Zohar, 1997; Morgan, 1998). Paradoxically, the very same people who scorn efforts to transfer new mathematics to social sciences advocate the use of old mathematics on social issues, all the way from Euclid's geometry (approx. 300 BC) to the mechanical worldviews of Galileo (1564-1642), Descartes (1596-1650) and Newton (1642-1727) and later developments in statistical theory. The preoccupation with the old mathematics is a paradox because the *new* mathematics, deriving from the 20th century and much of it from the past few decades, opens up new opportunities.

5. My Chamber of Horrors

One could expect those who claim they work with superior quantitative scientific rigor to be well equipped to defend their standpoint and do it with the application of the same rigor as they claim they use in their scientific studies. I have learnt that this is not so and have frequently experienced that they merely claim they are right. They are willing to discuss as long as the discussion does not threaten their scientific credo. Market economy values, embraced by most practicing and academic marketers, encourage competition and oppose monopoly. When it comes to doing research, however, a command economy is advocated. Their arguments are often the same as those of Karl Marx, who branded those who disagreed with his ideas as 'unscientific' (Johnson, 1989). I have been disappointed when meeting heavyweight professors in marketing, who are not used to having their beliefs queried and just dictate answers to questions without dialogue and humility, and when hearing PhD students and new PhDs from top-ranking business schools echo the approved gospel from books and authorities without reflection. They sell hard, they defend their position, but they do not listen. They belong in my Chamber of Horrors.

A well-known representative of scientific research methodology, Mario Bunge, professor at McGill University in Montreal, Canada, is an ardent protector of traditional research methods, and a prosecutor of what he calls charlatans in science. Though an extremist in his scientific approach, his extremes have an audience and he makes the scientific dilemma stand out clearly. In a 'Charter of Intellectual Academic Rights and Duties' he presents 10 'commandments' of science (Bunge, 1996, p. 110-11). The intentions are commendable: we are all longing for simple guidelines that will lead us on the right path of science. His goal is to separate science from the 'bunk' that has managed to infiltrate academia, disguised in false scientific clothing, 'a postmodern Trojan horse' that has become the most lethal enemy of all, the enemy within.

His commandments all sound acceptable, but how will they be practiced?

Having read his 15-page text, a lasting impression is left by the well over 100 occasions where he applies abusive designations to research and researchers who deviate from his norm. They represent mysticism, freewheeling, deceit, anti-intellectualism, guts over brains, instinct over reason, contrived willful ignorance, gobbledygook and much, much more. Such diverse personalities as the Nobel Laureates in the Economic Sciences Gary Becker and Milton Friedman, and philosophers Herbert Marcuse and Michel Foucault, are bunched together as bad guys. Bunge's commandment no. 6 reads: 'Every academic has the right to discuss any unorthodox views that interest him, provided those views are clear enough to be discussed rationally.' The immediate problem is who determines what is 'clear enough' and what is 'rational': it is a matter of interpretation. If the ethics, good intentions and wisdom of the scientist are lacking, no rules will rectify the situation. That can only be done through subjective, individual reflection and intersubjective, peer group dialogue, not through a series of parallel monologues.

Criteria such as rationality, clarity, and rigor are not creative qualities; they correspond to regulations in a bureaucracy. They do not spawn innovation although they may maintain temporary order. Just like in business and government two archetypes can be found in universities, the bureaucratic researchers and the entrepreneurs. The bureaucratic researcher is testing and polishing: 'I am a scientist, I go by the book, I cannot be blamed.' The entrepreneur researcher is a theory generator: 'I am a scientist too, but I am a risktaker, I break rules, I will make mistakes.' We need both, but we are now churning out bureaucrat researchers, not entrepreneur researchers. We are educating measurement technicians, not scholars. At the same time Bunge is emphatically rejecting subjectivity and discarding interpretation as mere guesswork, he makes continuous subjective interpretations and evaluations of a diverse range of research. He is right in doing so if he is guided by his common sense, including high ethics and good intentions. But he denounces the right of others to use their good subjectivity. Hence his discussion becomes an oxymoron.

A recent anthology in Sweden (Hansson and Sandin, 2000) reviews studies published at universities concerning telepathy, the use of the divining rod to find water, astrology and other methods that are not recognized by the scientific community. Although the authors are not as extreme as Bunge, they advocate playing safe 'because a few inferior dissertations or reports from an academic research institution can undermine the trust for the whole system'. This is to me a lethal modus operandi for science. To generate new knowledge in marketing, scholars should be guided by curiosity and the search for truth. Science must take risks and make mistakes; it must be entrepreneurial, not bureaucratic.

6. Epilogue

It has been obvious that my answer to the question in the title, 'Are current research approaches in marketing leading us astray?' is Yes. What is taught to

students and PhD candidates in business schools is still essentially that quantitative techniques will give us the truth and that qualitative approaches are just preliminaries. We are promoting a vicious circle, as these people will make up our next generation executives and professors who in turn will guide their next generation. Quantification has become so engrained in mainstream education that complying with its specifications and publishing accordingly is the fast lane to a university career, even the only lane. This is a waste of talent, brain-power, and creativity. At the same time, we fail to offer proper education in qualitative methods, which require more personal maturity, sound judgment, involvement and interaction. We must realize that every method and theory has its limitations. Like a rope, however strong, breaks at some point, mathematical formulae and other rigorous techniques break if stretched too far. And many quantitative 'ropes' are no more than shoe-strings. As we learn in marketing, the time to market - the period between innovation and profit-making sales - is lengthy and needs speeding up. This could be applied to marketing theory itself. The problem is not only to generate new marketing theory but to market it to professors and textbook writers and hope that they will be prepared to accept challenges and take them further, and not just preserve the status quo. In my view, however, general marketing theory has not made any striking progress beyond the marketing management paradigm since the 1960s.

Seminal contributions to a general marketing theory such as services marketing (services today embrace 80 percent of all jobs), B-to-B marketing as networks, relationship marketing in its wide sense as interaction in networks of relationships (not just IT-based loyalty programs or how to 'own' and 'lock in' the customer), quality management and its revival of marketing-orientation and customer satisfaction, the network organization in a network society, the need for broadened accounting systems embracing both financial and intellectual capital, and the freewheeling technological infrastructure of the Internet and other IT developments that badly need marketing theory and context are not truly integrated into marketing theory. This article has focused on methodology, the process of knowing. Most of what I have said has been written about before. Some of the greatest methodologists have told us not to get stuck. Among these are Kuhn (1962): Don't get stuck in mainstream research, realize that knowledge is only cumulative to a point, then a paradigm shift is needed to provide a fresh scientific foundation; Glaser and Strauss (1967): Don't get stuck in received theory but let knowledge be grounded in reality and be generated and tested through continuous comparison; and Feyerabend (1975): Don't get stuck in methodological rites and technicalities, choose the tools that are most fit to investigate the issue being studied. The variety of possible methods in marketing has been debated long ago by many; see for example Hunt (1983), and later Wallendorf and Brooks (1993) and Stern (1998); see also a historical review by Saren (1999). Currently, postmodernists in marketing are, in varying degrees of radicalism, challenging the mainstream marketing paradigm and its favored research techniques (Hirschman and Holbrook, 1992; Firat and Venkatesh, 1995; Brown, 1998).

I summed up my methodology-in-use as interactive research. At the end of the day, I would like to underscore four strategies that drive science, including marketing theory development. These are *curiosity, courage, reflection* and *dialogue*.

The rest is technicalities and support to make reflection and dialogue healthy and productive. Whether the research is labelled quantitative or qualitative, deductive or inductive and so on, is immaterial (irrelevant?); it is the productive process of knowing what counts.

As researchers we should be curious and never rest on our laurels. Curiosity requires us to take risks and show courage. Reflection allows our inner dialogue, our 'innernet', to blossom; it is introspection and faith in instinct. Internal dialogue goes with external reflection, 'outrospection', or what we usually call just dialogue, where we learn from each other with open minds and sensitivity. When we find a gap between our perceived reality and the reality suggested by received theory, and we have compared, reflected and conducted a dialogue to ascertain that we are not trapped by our own bias, we should rely on our perception of reality. We should propose that theory be changed and challenge the mainstream paradigm in a constructive way. We should not say: 'I have to comply with the system I live in or I won't get published and my career will go down the drain.' You will of course meet with resistance, but do not get stuck in frustration or cynicism, acting like the misunderstood genius. Instead, listen to criticism and learn from it without giving up (unless, of course, you find you have been mistaken).

This article has focused on the process of knowing, that is, the application of research methodology. The knower (the researcher) and the known (the outcome) were only mentioned to recognize a context within which knowledge is generated. An article with a focus on the known, that is the outcome of the process of knowing and particularly the road to a more a general marketing theory, is in progress. An article on the knower is also being planned. Among other things it might discuss the dual incentives and strategies of academic leaders of the marketing discipline to simultaneously encourage and block theory development.

References

- ALVESSON M., SKÖLDBERG K. (2000), *Reflexive Methodology*, Sage, London.
- ARGYRIS C., PUTNAM R., MCLAIN SMITH D. (1985), *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BERNARD R.H. (1995), *Research Methods in Anthropology*, AltaMira Press, Walnut Creek, CA.
- BROWN S. (1998), *Postmodern Marketing Two*, Thomson Business Press, London.
- BUNGE M. (1996), "In Praise of Intolerance to Charlatanism in Academia", in Gross P., Levitt N., Lewis M.W. (eds), *The Flight from Science and Reason*, New York Academy of Sciences/The Johns Hopkins University Press, New York/Baltimore, MD, pp. 98-115.
- CAPRA F. (1997), *The Web of Life*, Flamingo/HarperCollins, London.

- CARNEGIE D. (1936/1999), *How to Win Friends and Influence People*, HarperBusiness, Sydney.
- COFFEY A., ATKINSON P. (1996), *Making Sense of Qualitative Data*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- COGHLAN D., BRANNICK T. (2001), *Doing Action Research in Your Own Organization*, Sage, London.
- CZARNIAWSKA B. (1998), *A Narrative Approach to Organization Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- DRUCKER P. (1987), *The Frontiers of Management*, Heinemann, London.
- EDFELDT Å.W., JANSON U. (1995), *Beteendevetenskapliga förhållningssätt*, Stockholm University, Stockholm.
- FEYERABEND P. (1975), *Against Method*, Verso, London.
- FIELDING N.G., LEE R.M. (1998), *Computer Analysis and Qualitative Research*, Sage, London.
- FIRAT F., VENKATESH A. (1995), "Liberatory Postmodernism and Reenchantment of Consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n. 3, pp. 239-267.
- FISK R.P., GROVE S.J., JOHN J., eds (2000), *Services Marketing Self-Portraits, Introspections, Reflections and Glimpses from the Experts*, American Marketing Association, Chicago.
- FROSTLING-HENNINGSSON M. (2000), *D@gligvaruhandel över nätet ... vad innebär det?*, Stockholm University, Stockholm.
- GABRIEL Y. (2000), *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford.
- GAME A., METCALF A. (1996), *Passionate Sociology*, Sage, London.
- GARDNER M., ed. (1970), *The Annotated Alice*, Penguin, London.
- GLASER B.G. (1988), *Theoretical Sensitivity*, CA, Sociology Press, Mill Valley.
- GLASER B.G. (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis*, CA, Sociology Press, Mill Valley.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, New York.
- GRÖNROOS C. (1997), "From Marketing Mix to Relationship Marketing, Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, vol. 35, n. 4, pp. 322-339.
- GUMMESSON E. (1994), "Marketing According to Textbooks, Six Objections", in Brownlie D., Saren M., Wensley R., Whittington R. (eds.), *Rethinking Marketing, New Perspectives on the Discipline and Profession*, Coventry, Warwick Business School, pp. 248-258.
- GUMMESSON E. (1977), *Marknadsföring och inköp av konsulttjänster*, Stockholm University, Stockholm.
- GUMMESSON E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford.
- GUMMESSON E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd revised edn. Sage Thousand Oaks, CA.
- GUMMESSON E., LEHTINEN U., GRÖNROOS C. (1997), "Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 1-2, pp. 10-16.
- GUSTAVSSON B. (1992), *The Transcendent Organization*, Stockholm University, Stockholm.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

- HAMILTON C. (2000), *Absolut, Biography of a Bottle*, Texere, New York.
- HANSSON S.O., SANDIN P., eds. (2000), *Högskolans lågvattenmärken*, Natur och Kultur, Stockholm.
- HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B. (1992), *Postmodern Consumer Research, The Study of Consumption as Text*, Sage, London.
- HUNT S.B. (1983), *Marketing Theory, The Philosophy of Marketing Science*, Homewood, IL, Irwin.
- JOHNSON P. (1989), *Intellectuals*, Harper & Row, New York.
- KUHN T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.
- LARSSON H. (1892), *Intuition, Några ord om diktning och vetenskap*, Albert Bonniers, Stockholm.
- LOWE A. (1995), "The Basic Social Processes of Entrepreneurial Innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 1, n. 2, pp. 54-76.
- MATTI G. (1999), *Det intuitiva livet*, Uppsala University, Uppsala.
- MORGAN G. (1998), *Images of Organization, The Executive Edition*, CA, Sage, Thousand Oaks.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- PERRY C. (1998), "Processes of Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 32, n. 9/10, pp. 785-802.
- POLANYI M. (1958), *Personal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.
- SAREN M. (1999), 'Marketing Theory', in Baker M.J. (ed.), *Encyclopedia of Marketing*, Thomson, London, pp. 794-809.
- STACEY R.D. (1996), *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman, London.
- STERN B., ed. (1998), *Representing Consumers, Voices, Views and Visions*, Routledge, London.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, CA, Sage, Newbury Park.
- VAN MAANEN J. (1982), "Fieldwork on the Beat", in Van Maanen J., Dabbs J.M. Jr., Faulkner R.R. (eds), *Varieties of Qualitative Research*, CA, Sage, Beverly Hills.
- VAN MAANEN J. (2000), "Foreword", in Gummesson E., *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd revised edn., CA, Sage, Thousand Oaks.
- WALLENDORF E.C., BROOKS M. (1993), "Introspection in Consumer Research, Implementation and Implications", *Journal of Consumer Research*, 20 (December), pp. 55-70.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research*, CA, Sage, Thousand Oaks.
- ZOHAR D. (1997), *Rewiring the Corporate Brain*, Berret-Koehler, San Francisco.

Saggi

Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*

MARIA TERESA CUOMO** DEBORA TORTORA***
GERARDINO METALLO****

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro si propone di analizzare la correlazione tra il livello di reputazione delle organizzazioni e la sua "rilevanza", in termini di comunicazione, quale "strumento" per migliorare le performance aziendali.

Metodologia: È stata realizzata una ricerca esplorativa su un gruppo di imprese del settore alberghiero con sede in provincia di Salerno, per valutare se e come il loro quoziente reputazionale, calcolato rifacendosi ad un originale modello multistadio, possa essere influenzato dall'attività di comunicazione.

Risultati: Il progetto di ricerca fornisce un contributo rilevante alle problematiche di governance delle imprese, dal momento che la comunicazione qualifica interdipendenze sistemiche sia da un punto di vista interno che esterno e, allo stesso tempo, suggerisce possibili influenze sulla creazione di valore, sintetizzate nel reputation quotient, da parte dell'impresa.

Limiti della ricerca: Lo studio si basa su una esemplificazione, utilizzando un panel di aziende nel settore alberghiero. Sarebbe utile poter allargare la base campionaria ed i settori economici analizzati.

Implicazioni pratiche: La comunicazione assume un ruolo strategico per la diffusione dei risultati conseguiti in termini di creazione di valore, a patto che si basi su performance consolidate. Al contrario, il valore si disperde quando gli investimenti in comunicazione sono finalizzati a mascherare prestazioni mediocri, potendo, in casi estremi, acuire o addirittura determinare situazioni di crisi aziendale, violando "il patto di trasparenza" stipulato dall'impresa con i propri stakeholder.

* Pur essendo frutto di comune elaborazione, il lavoro va attribuito per il par. 1 a Gerardino Metallo, per il par. 2 a Maria Teresa Cuomo, per il par. 3 a Debora Tortora, mentre i par. 4 e 5 sono stati curati congiuntamente dagli Autori.

** Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
email: mcuomo@unisa.it

*** Assegnista di ricerca di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
email: dtortora@unisa.it

**** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
email: gemetall@unisa.it

Originalità del lavoro: Utilizzando lo Schema delle Aree RQ si può verificare se nel governo d'impresa sia stato attribuito un ruolo "adeguato" alla comunicazione quale vettore per la creazione di valore.

Parole chiave: quoziente reputazionale; modello delle aree reputazionali; investimenti in comunicazione

Purpose of the paper: The research paper aims to analyze the correlation between the reputation level and its "prominence", in terms of communication, as a "tool" to improve firm performance in a competitive context.

Methodology: In order to validate the research hypotheses, an exploratory qualitative research has been put in place on a cluster of smes based in province of Salerno to ascertain if and how their reputation quotient can be influenced by communication. The reputation quotient is based on a model of multilevel reputation measurement.

Findings: The research project constitutes a relevant contribution to management and governance issues, seeing as communication qualifies systemic interdependence from both an internal and external perspective and, at the same time, suggests first hand evidence of the variability of firm value creation, in terms of reputation quotient.

Research limits: The study is based on an example, using a panel of smes in the hospitality sector. It would be useful to enlarge the base of the sample and the economic sectors.

Practical implications: Communication acquires a strategic role for the expanding of results achieved for the purpose of creating value, provided it is based on consolidated performance. On the contrary, value is dispersed when investments in communication are aimed at concealing mediocre performance, which can even determine firm crises, in terms of "breaching the pact of transparency" stipulated by the firm with its stakeholders.

Originality of the paper: Using the RQ Areas Scheme it can be verified if - in corporate governance - a "suitable" role could be attributed to communication as a vector of value creation.

Key words: reputation quotient; RQ Areas Scheme; communication investments

1. Premessa

In quanto istituzioni sociali a finalità plurime, le organizzazioni imprenditoriali si pongono come obiettivo prioritario la creazione di valore allargato, attraverso l'impiego di un complesso ed eterogeneo *stock* di fattori, detenuti sotto forma di possesso e/o di controllo. Tra essi, un ruolo preminente va riconosciuto a quegli aspetti legati agli ambiti della *conoscenza nell'impresa*, come insieme di dati, rapporti, indicazioni che alimentano le relazioni sviluppate all'interno dell'organizzazione (presidio delle attività di comunicazione interna); altro aspetto rilevante è, poi, la *conoscenza sull'impresa*, riferendosi alle informazioni che vengono diffuse nell'ambito delle relazioni che si sviluppano tra questa ed un'ampia gamma di pubblici esterni, da cui traggono origine l'immagine e, conseguentemente,

la credibilità e la reputazione aziendale nell'ambiente - mercato di riferimento (area della comunicazione esterna)¹.

Invero, per il successo delle imprese proprio la *reputazione*, quale *giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni*, trova ampio riscontro in letteratura², recuperando in principio sostegno in diverse teorie microeconomiche, come la Teoria dell'Agenzia (Fombrun e Shanley, 1990; Mutti, 2007) e la Teoria dei Giochi (Milgrom e Robert, 1982); queste ultime si focalizzano su una accezione di reputazione quale particolare attributo dell'organizzazione per il governo delle relazioni tra imprese e pubblici di riferimento (*visione statica*), non riuscendo a fornire giustificazione di un legame diretto tra *corporate reputation* e generazione di valore economico. Viceversa, altri studiosi hanno mostrato crescente considerazione per una interpretazione della *reputazione d'impresa* quale *fenomeno dinamico*, di cui interessa cogliere antecedenti formativi ed esiti raggiungibili. Pertanto, l'attenzione è stata posta alternativamente sul contributo dei *framework* riconducibili alla *Institutional Theory*, focalizzata sull'incremento del consenso dell'organizzazione all'interno di contesti istituzionali, piuttosto che sull'interpretazione delle *performance* quali segnali per la formazione delle percezioni degli *stakeholder* (*Signaling Theory*); infine, per una analisi degli "esiti" raggiungibili attraverso la gestione della reputazione aziendale può farsi riferimento al contributo della *Resource-Based View*, che vi riconosce un ruolo di *asset* strategico intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi (Roberts e Dowling, 2002), incorporando una garanzia di difficile imitabilità dell'agire organizzativo (figura 1).

Le possibilità di sopravvivenza e di successo dell'impresa dipendono, quindi, dal circolo virtuoso generato tra l'accrescimento del patrimonio di risorse immateriali di conoscenza, fiducia e reputazione³ - non imitabile e, quindi, strategico (Barney,

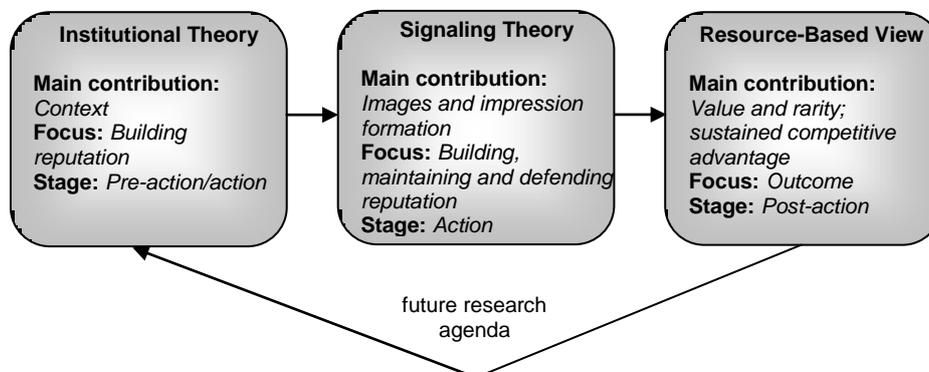
¹ In sostanza, muta l'ottica di analisi della creazione di valore, che si sposta dalla singola impresa al *network* nel quale essa si inserisce; da ciò, il valore creato non deriva esclusivamente dall'efficiente/efficace gestione delle funzioni aziendali, ma si propone come sintesi delle capacità relazionali tra organizzazioni e tra queste e pubblici, nell'ottica collaborativa della condivisione delle risorse: *in primis*, la conoscenza, reale motore e generatore di valore allargato. Nel presente lavoro, dunque, l'attenzione è concentrata sul ruolo della "conoscenza sull'impresa" ed in particolare, sulla "reputazione", per la creazione di valore.

² In tema di generazione di valore, negli anni Settanta si affermano i primi studi di Corporate Reputation, con riferimento all'analisi dei processi decisionali d'impresa condotti in situazioni di incompleta o imperfetta informazione, che "*forces external observers to rely on proxies to describe the preferences of rivals and their likely courses of action*" (Fombrun e Van Riel, 1997, p. 6).

³ Infatti, "*The spread of improper conduct among the managers of important companies negatively affects the reputation of the business environment in general, leading to growing levels of lack of confidence in relations. The cases of Parmalat and Enron are particularly significant in this respect*" (Baccarani, 2008, p. 160).

1991) - l'ampliamento del suo divario con i *competitor* ed il conseguente rafforzamento delle fonti del vantaggio strategico⁴.

Fig. 1: Pre-action to post-action



Fonte: Walker, 2010, p. 376

Per l'attivazione ed alimentazione costante di tale circolo virtuoso non può essere taciuto il contributo della Corporate Communication, dal momento che proprio attraverso il vettore comunicazionale l'impresa attiva contatti, gestisce relazioni, crea e sostiene la fiducia dei mercati (mediante messaggi e comportamenti) ed esercita condizionamenti sul contesto (tramite la loro decodifica).

All'interno di tale inquadramento concettuale e basandosi su un'analisi multidimensionale del costrutto *corporate reputation*, il presente lavoro propone una riflessione critica sulla "rilevanza strategica" della *Total Corporate Communication* in quanto "*management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent*" (Cornelissen, 2011, p. 5), al fine di definire un *livello di reputazione ottimale* da preservare e controllare per la creazione di valore d'impresa.

2. Il contributo della comunicazione al processo di building reputation

La reputazione di cui gode un'organizzazione si costituisce come fenomeno complesso nella sua analisi, alla cui rappresentazione contribuiscono numerose

⁴ In altre parole il capitale reputazionale si configura quale *componente* - non unica ma certamente rilevante per la creazione di ricchezza - del differenziale tra il valore di mercato dell'azienda ed i suoi *asset* tangibili.

variabili, trovando anticipazione in una serie di esperienze pregresse degli attori del *macro* e del *micro*-ambiente ed affermazione nelle relazioni consolidate con i soggetti interessati dal rapporto, necessitando però di costanti riconferme (Winn *et al.*, 2008). In altre parole, essa costituisce la sintesi di un vasto insieme di segnali circa il proprio agire strategico che l'organizzazione trasmette agli *stakeholder* nel corso del tempo, in modo sia esplicito che implicito, consentendogli di formulare previsioni sul comportamento futuro dell'impresa: la coerenza tra tali attese e gli effettivi comportamenti aziendali determina la formazione della *corporate reputation* (Nelli e Bensi, 2003).

L'instaurazione di un rapporto fiduciario concorre a migliorare la capacità dell'impresa di interazione con i propri *stakeholder*, sia all'interno del contesto aziendale - attenendo alla coesione e alla motivazione delle risorse umane, garantisce condizioni di equilibrio dinamico al sistema aziendale e favorisce l'ordinato svolgersi dei processi di gestione - che all'esterno - con riferimento alla credibilità e all'immagine dell'organizzazione (Pruzan, 2001; Furman, 2010; Otubanjo *et al.*, 2010) presso l'ampia gamma di interlocutori attuali e potenziali, per mezzo di processi di comunicazione espressamente finalizzati a formare e sostenere la reputazione aziendale (Pastore e Vernuccio, 2008).

Evidentemente, il concetto si presta ad essere analizzato in una prospettiva multidimensionale, poiché al di là del sistema di identità visiva e dei messaggi veicolati dall'azienda (sistema di comunicazione aziendale), l'insieme dei suoi comportamenti e le *performance* del suo sistema di offerta presentano un'indubbia valenza comunicativa. Di conseguenza, la reputazione, che si configura quale "credibilità provata che consente di «dare un fondamento al diritto di chi promuove la comunicazione ad affermarla senza che *alter* (il ricevente) debba verificarla», costituisce l'alternativa, basata sulla fiducia, alla verifica diretta delle attività organizzative da parte del ricevente" (Gili, 2005, p. 25). Essa costituisce un vettore in grado di "incapsulare" la fiducia, diffondendola e difendendola (Boero *et al.*, 2008; Ravasi e Gabbioneta, 2004).

Quale *output* di un processo di socializzazione, per la costruzione di opinioni condivise e di consenso sociale, la *corporate reputation*, basata su una fitta rete di scambio di informazioni, è in realtà il prodotto di un processo di attribuzione di senso all'agire di impresa, che avviene a livello sociale (Fombrum, 2001), ed è alimentato dalla condivisione e dalla socializzazione delle opinioni dei pubblici interessati.

Da questo punto di vista è agevole evidenziare un primo livello di influenza del vettore comunicazionale sul processo di *reputation building*, poiché se le attività di comunicazione non sono in grado di modificare la realtà aziendale, indubbiamente possono "orientare" l'impatto dei comportamenti dell'organizzazione (nel breve/medio periodo) sull'immaginario comune.

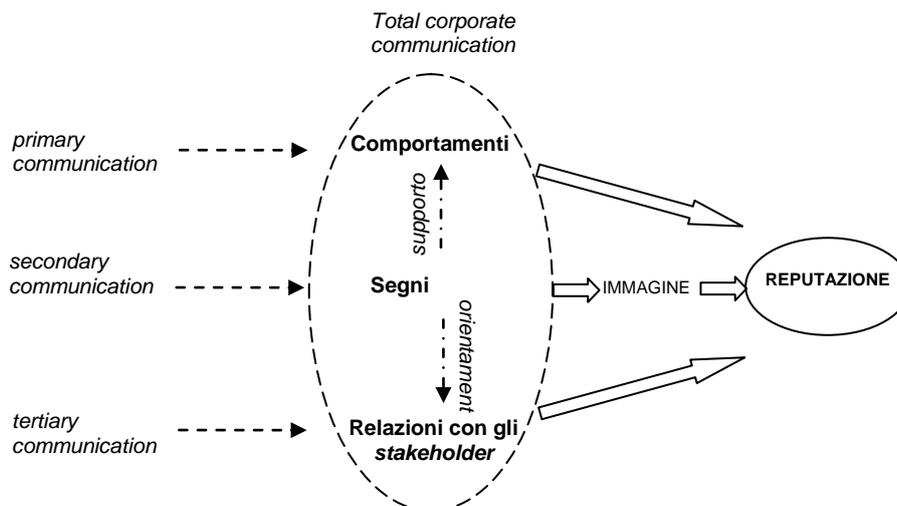
La reputazione è, infatti, un fenomeno collettivo, declinabile in relazione a diversi e ben identificabili gruppi di interesse, impegnati a riconoscere ed interpretare *cosa l'impresa significa o rappresenta* (Walsh *et al.*, 2009; Walker, 2010). Essi, in relazione ad una esperienza diretta con l'impresa, o in conformità ai

Nella formazione della reputazione aziendale, infatti, alla comunicazione viene riconosciuto un ruolo di divulgazione di informazioni di *input* per i processi decisionali e di diffusione dei risultati (comunicazione informativa), nonché di trasferimento all'esterno dei valori autentici dell'impresa (funzione narrativo-simbolica). A tali aspetti si aggiunge un ruolo di alimentazione del processo di *sensemaking* in prospettiva, in termini di anticipazione di reputazione, a conferma che il costrutto è fortemente *people-dependent*, "viewed differently by different stakeholder group" (Ang e Wight, 2009, p. 21). Inoltre, non è da trascurare l'effetto prodotto da situazioni di disparità informativa, che portano alla sovraesposizione di alcune specifiche imprese, in grado di "occupare la scena" grazie ad una consistente dotazione di risorse, generando una maggiore notorietà nella mente del pubblico. Nella polarizzazione della dinamica comportamentale d'impresa tra *saper far bene* (*being good* in termini reputazionali) e *farlo sapere* (*being known*), il secondo termine sembra assumere, almeno oggi, un peso maggiore. Di conseguenza, la reputazione può essere definita anche in funzione della particolare dimensione di *prominence*, ovvero con riferimento al grado con cui un'organizzazione è collettivamente riconosciuta e si distingue all'interno del contesto competitivo (Rindova *et al.*, 2005). Eventuali orientamenti strategici volti a conquistare/sostenere un elevato livello di *prominence* devono, tuttavia, essere continuamente valutati, in termini di costo/opportunità, commisurandoli al livello complessivo di reputazione di cui gode l'organizzazione. Non è detto, infatti, che una condizione di sovraesposizione comunicazionale produca sempre effetti positivi sul mercato; se una correlazione è evidenziabile quando le imprese possono vantare una reputazione robusta, utilizzando le competenze comunicative (in termini di *prominence*) quale strumento per una conferma della credibilità dell'organizzazione, già abbondantemente dimostrata e riconosciuta, diversamente può capitare in situazioni di sovraesposizione a carico di imprese in debito reputazionale. Queste ultime, infatti, rischiano di *mettere in piazza performance*, relazioni o percezioni dei diversi portatori di interesse poco lusinghiere, esponendo l'intera organizzazione ad un potenziale *effetto valanga*, generato ed alimentato proprio dalla sovraesposizione, laddove una strategia di basso profilo potrebbe consentire di operare concretamente per recuperare i *gap* sostanziali che ne affliggono l'operato.

In estrema sintesi, dunque, la gestione integrata di segni (comunicazione intenzionale ed esplicita), comportamenti e fatti osservabili e reti di relazioni - *total corporate communication* - consentono all'impresa di testimoniare il mantenimento delle promesse fatte agli *stakeholder*, sostenendone e rafforzandone la *reputation* (figura 3).

Invero, ogni processo di misurazione della reputazione si basa proprio su una valutazione dei comportamenti dell'impresa, così come sulla sua capacità di *networking*, attraverso lo studio dei rapporti instaurati con la comunità locale. In aggiunta, l'approccio *multistakeholder* proposto nel presente lavoro può completare la valutazione delle reti di relazioni.

Fig. 3: Le categorie della corporate communication per costruire la reputazione



Fonte: ns. elaborazione da Mazzei e Gambetti, 2006, p. 10

In definitiva, dunque, la comunicazione esplicita ed intenzionale (i segni) può essere considerata - e valutata - quale elemento trasversale rispetto alle altre dimensioni componenti la reputazione d'impresa, fungendo da supporto per i comportamenti aziendali e con funzione di orientamento per le reti di relazioni: per un verso, infatti, essa rende trasparente, quindi percepibile, il valore offerto dall'impresa, a fronte dei costi sostenuti (riduzione dell'asimmetria informativa), i processi di generazione delle competenze ed i valori guida (Siano, 2001; Invernizzi e Romenti, 2005), creando un substrato per l'approvazione dei comportamenti d'impresa (*primary communication*).

Per altro aspetto, invece, la *secondary communication*⁶ esercita un potere di orientamento delle informazioni, conoscenze, opinioni, atteggiamenti relativi all'azienda da parte degli *stakeholder* e della collettività, contribuendo a consolidare la forza reputazionale dell'impresa quando il verso intrapreso dalla comunicazione implicita (*tertiary communication*) è convergente con quello della comunicazione intenzionale.

⁶ Al fine di incrementare positivamente la *corporate reputation* la comunicazione esplicita ed intenzionale deve presentare le seguenti caratteristiche: 1. grado di familiarità percepito; 2. consistenza nel tempo e nello spazio; 3. trasparenza; 4. distintività (memorabilità e posizionamento); 5. veridicità, contribuendo alla rappresentazione cognitiva di un metaconcetto che si costruisce e si gestisce nel lungo periodo (Mazzei e Gambetti, 2006).

3. Una verifica empirica: ipotesi e metodologia della ricerca

All'interno del *framework* concettuale delineato, il presente lavoro si propone di esaminare il contributo della *comunicazione intenzionale ed esplicita* al costruito *corporate reputation*, secondo un approccio multidimensionale, *multistakeholder* e *time-based*, dovendo necessariamente considerare come una quota di reputazione evidentemente si sottrae al controllo aziendale, legandosi alle percezioni, ovvero alle reazioni affettive ed emozionali dei soggetti interessati.

Partendo da un approccio alla *corporate reputation* quale percezione complessiva del modo di fare impresa da parte degli *stakeholder*, in termini di *issues* che influenzano la qualità delle relazioni di *business* (Gabbionata *et al.*, 2007), è possibile individuare le principali componenti impegnate in un processo di *reputation building*, raggruppate in sei pilastri fondamentali, ovvero: *emotional appeal*; *prodotti e servizi*; *performance reddituale e finanziaria*; *vision & leadership*; *ambiente di lavoro*; *responsabilità sociale*. Tali dimensioni (Fombrun *et al.*, 2000), ed i relativi indicatori, costituiscono gli elementi fondamentali per la conduzione della misurazione della reputazione - Reputation Quotient (RQ) - (Berens e Van Riel, 2004), cogliendo le percezioni dei differenti *stakeholder*, a valle della propria esperienza relazionale⁷.

Il capitale reputazionale di cui gode l'organizzazione imprenditoriale, determinato attraverso il calcolo del RQ⁸, fornisce al *management* e/o alla proprietà un utile strumento di monitoraggio del suo andamento nel tempo e, soprattutto, permette di esaltare i fattori strutturali e di comportamento strategico a più elevato impatto sul valore del RQ. Tutto ciò può essere meglio esplicitato ed analizzato applicando il modello delle aree di RQ di Cuomo-Metallo (figura 4).

Nel modello è possibile individuare un valore di demarcazione (Resistance Level per RQ = 60⁹) al di sopra del quale l'impresa gode di una salda reputazione, ripartendosi in area granitica ed area stabile.

⁷ Nel presente lavoro è stato utilizzato un modello *multistakeholder* e multistadio, messo a punto dagli Autori per la misurazione del RQ: ogni livello si articola e si sviluppa secondo una visione *incrementale* sia della robustezza che dell'attendibilità della misura. Di conseguenza, si presentano di seguito i risultati ottenuti dalla versione ponderata (in relazione al peso di diversi *stakeholder* coinvolti nell'indagine) ed ampliata (considerando altri elementi determinanti) per la definizione della *corporate reputation* (Cuomo *et al.*, 2012a).

⁸ L'espressione del RQ, riportato in centesimi, nasce da punteggi assegnati su scale metriche di facile ed oggettiva traduzione delle percezioni dei vari *stakeholder*, rendendo l'indicatore stesso confrontabile nel tempo e nello spazio e permettendone una *valutazione generalizzabile*.

⁹ In coerenza con il modello proposto da Harris Interactive, che esprime un giudizio generale sulla *corporate reputation* (score RQ \geq 80: eccellente reputazione; 75-80: reputazione molto buona; 70-75: reputazione buona; 65-70: reputazione discreta), il modello proposto, a seguito di alcuni test di verifica effettuati, definisce il *resistance level* a RQ = 60.

RQ 80-100 *Area granitica*. È l'area in cui l'azienda vede assicurata una vera e propria riserva di reputazione. Ciò permette di sottolineare che l'investimento in reputazione, sia pure a produttività decrescente in quest'area, costruisce nel tempo delle vere e proprie barriere protettive verso l'area stabile, che fungono da ammortizzatori di eventuali spinte distruttive di valori reputazionali.

RQ 60-80 *Area stabile*. È caratterizzata da una reputazione forte e consolidata, che assicura all'impresa una significativa barriera protettiva verso eventi negativi e soprattutto una serie di vantaggi competitivi non solo verso i *clienti* (anche in termini di *premium price*) ma anche verso i *finanziatori*, disponibili ad erogare capitali sia di rischio che di finanziamento a tassi più contenuti; verso il *personale* generalmente più motivato e meno disponibile ad abbandonare l'azienda, la quale è in grado di attrarre risorse umane ad elevata professionalità; infine, verso i *fornitori* più aperti a rapporti cooperativi e collaborativi, soprattutto in termini di trasferimento del proprio *know-how*.

Fig. 4: Modello delle aree di RQ di Cuomo-Metallo



Fonte: Cuomo *et al.* (2012b)

Al di sotto del Resistance Level si posizionano le aree critiche reputazionali:

RQ 40-60 *Area sismica*. È l'area che contiene i valori di aziende in debito di reputazione e, quindi, in condizione di pericolo di sopravvivenza. Permanere a lungo in quest'area significa vivere quotidianamente il rischio di distruzione completa della reputazione con tutte le conseguenze strategiche ed operative, anche in termini di vitalità dell'impresa. Il potere contrattuale e competitivo di queste organizzazioni appare debole e scarsamente sostenibile, con gravi ripercussioni sulla redditività e sulla produzione di valore economico. Un *management* illuminato e/o una proprietà attenta dovranno porre in essere strategie di sviluppo del RQ per portare l'azienda nell'area stabile, o quantomeno evitare il baratro dello *tsunami*.

RQ 0-40 *Area tsunami*. L'azienda che entra in quest'area ha sostanzialmente distrutto il proprio patrimonio reputazionale e finisce per avere una reputazione negativa che coinvolge e condiziona le relazioni con i diversi *stakeholder*. Difficilmente troverà finanziatori disponibili ad apportare capitali e ad investire nei propri progetti, così come la clientela, che tenderà a spostare la propria domanda

verso offerte alternative più affidabili; il personale sarà demotivato e pronto ad abbandonare l'azienda stessa ed i fornitori a rompere i rapporti di fornitura o a ribaltare sul prezzo e/o garanzie accessorie i maggiori rischi percepiti. Più semplicemente l'azienda con un RQ in quest'area è in balia di forze distruttive!

Pertanto, partendo da un'analisi di posizionamento delle organizzazioni in relazione al quoziente reputazionale, è possibile definire l'ipotesi di ricerca del presente lavoro, ovvero:

H.1: Esiste una relazione bidirezionale tra total corporate communication e corporate reputation.

Da ciò, si articola una prima domanda, che definiamo di tipo retorico, dal momento che la letteratura scientifica ha risposto positivamente¹⁰:

1.1 La comunicazione (intenzionale ed esplicita) contribuisce alla diffusione/variazione della reputazione d'impresa?



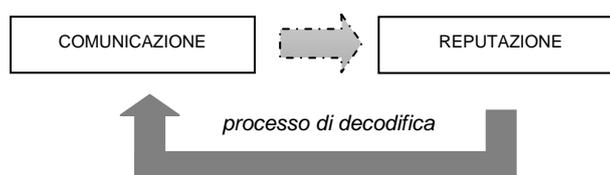
Infatti, molti studi sottolineano una relazione positiva tra la copertura mediatica offerta ad un'impresa e la sua reputazione (vedasi tra gli altri Carroll, 2011).

Tuttavia occorre precisare che, se per un verso la comunicazione contribuisce all'accrescimento degli *intangibile* aziendali attraverso la divulgazione e la celebrazione del loro valore, essa stessa è alimentata, accresciuta, reinterpretata in relazione al valore di tali *intangibile*, dal momento che l'*audience* si lascia a sua volta influenzare dal livello di reputazione della fonte della comunicazione per la decodifica dei messaggi, alterandone, seppur involontariamente, l'efficienza/efficacia.

Ciò porta alla formulazione della *research question* indagata:

1.2 A sua volta la corporate reputation influenza il processo di decodifica della comunicazione intenzionale ed esplicita da parte dei pubblici di riferimento?

1.3



¹⁰ La *research question* 1.1 viene riportata per articolare in maniera completa e puntuale l'ipotesi di ricerca, poichè è stata indicata una relazione bidirezionale tra *total corporate communication* e *corporate reputation*.

Specie con riferimento alle organizzazioni imprenditoriali *well known* è interesse della ricerca indagare il fenomeno di resistenza verso messaggi che non risultano in linea con il personale (del singolo individuo) o collettivo (di tutti gli *stakeholder*) livello reputazionale attribuito all'impresa in questione. In tali situazioni è la reputazione di cui gode l'organizzazione presso i pubblici di riferimento a guidare il processo di decodifica del contenuto della comunicazione da parte dell'*audience*, trasformando un significato ostico in uno accettabile, in linea con le proprie credenze. Per un consumatore fedele, infatti, il costo cognitivo legato alla riattivazione del processo di *sensemaking* può risultare più elevato rispetto a quello impiegato per convincersi della possibilità di una interpretazione alternativa della comunicazione fruita. Per le organizzazioni ben sedimentate nell'immaginario collettivo, ciò è vero anche per l'intera comunità di riferimento.

Dal punto di vista delle imprese, mentre un disallineamento palese tra contenuto e/o attività di comunicazione e livello di reputazione attribuito alla fonte dagli *stakeholder* può essere governato per ripristinare il controllo della situazione, certamente maggiore attenzione deve essere posta sul processo di orientamento ed interpretazione dei contenuti della *secondary communication*, ad opera del capitale reputazionale d'impresa, in situazioni abituali ed ordinarie.

È possibile ipotizzare, infatti, che gli *stakeholder*, in special modo i consumatori - produttori attivi di senso e, quindi, co-creatori di valore - in funzione della credibilità accordata ad una impresa/*brand*, interpretino differentemente i segnali da essa emanati, utilizzando un maggior grado di indulgenza (per le imprese con reputazione in area stabile o granitica), o di inflessibile severità (nei confronti delle organizzazioni collocate in area sismica o tsunami).

Se è possibile osservare quanto descritto, *non risulta più la comunicazione il vettore di influenza e sostegno della reputazione aziendale*, ma, viceversa, è il posizionamento delle imprese in relazione al *resistance level* che direttamente incrementa o depaupera la comunicazione del suo intrinseco significato e valore.

Di conseguenza è necessario un *ripensamento della collocazione strategica della comunicazione nell'area delle scelte di management*.

Al fine di validare l'ipotesi, è stata realizzata una prima indagine sul campo, circoscritta ad alcune aziende alberghiere, senza pretesa di rappresentatività statistica del settore. Tale scelta è stata motivata sia dalla significatività del comparto per l'economia nazionale e locale (la Campania è settima per numero di strutture ricettive presenti sul territorio), sia perché la detenzione di un buon capitale reputazionale costituisce da sempre un *asset* distintivo per le strutture ricettive. La rilevanza delle attività comunicazionali per la reputazione dell'offerta ricettiva costituisce un aspetto di criticità per il sistema turistico-alberghiero.

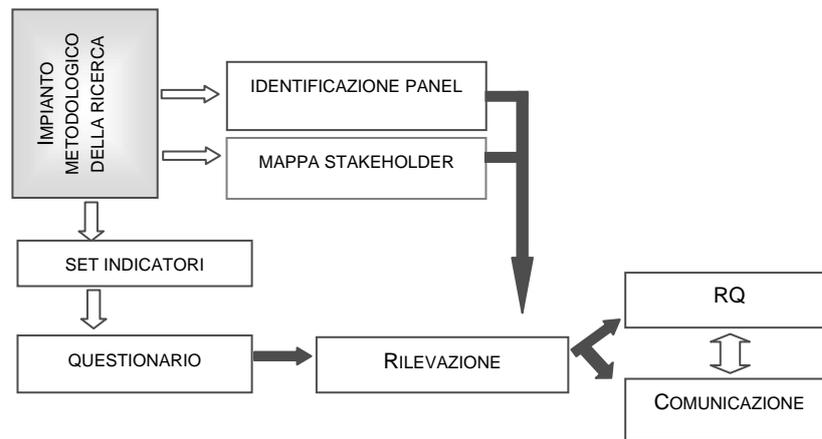
La ricerca esplorativa (Barile e Metallo, 2002; Molteni e Troilo, 2003), si è basata su un *panel* costituito da 6 alberghi collocati in provincia di Salerno e confrontabili per categoria di appartenenza (4/5 stelle), al fine di poter ipotizzare una comunanza di elementi valutativi di base:

- capacità ricettiva,
- professionalità degli operatori,

- qualificazione del *management* anche in presenza di imprese familiari,
- accoglienza e gestione dell'ospite,
- cura dell'atmosfera (arredamento, pulizia, ecc.),
- varietà dei servizi offerti.

Output dell'analisi, rispondendo è l'esplicitazione del legame esistente tra la struttura dell'organizzazione imprenditoriale, la comunicazione effettuata e la sua reputazione, evidenziando eventuali nessi di causa-effetto. Il risultato atteso è l'identificazione dei collegamenti rilevanti per la descrizione della soglia critica reputazionale. La fase di rilevazione è schematizzata in figura 5.

Fig. 5: Le fasi operative della ricerca



Fonte: ns. elaborazione

Per la rilevazione dei dati sul campo è stato predisposto un questionario, volto a cogliere per ciascuna struttura ricettiva l'influenza delle attività di comunicazione sulla scelta della struttura stessa, da commentare alla luce del RQ misurato con il citato approccio *multistakeholder* (Cuomo *et al.*, 2012b)¹¹. Si precisa, quindi, che in

¹¹ Per rilevare il RQ per ciascuna struttura alberghiera sono stati somministrati 30 questionari, customizzati per *stakeholder*, intervistando: esponenti in rappresentanza del sistema proprietario; dipendenti per il riferimento agli *stakeholder* interni; fornitori; clienti per cogliere le percezioni degli *stakeholder* esterni. Per la valutazione della attività di comunicazione sono stati somministrati ulteriori 30 questionari per ciascun albergo, intervistandone i soli ospiti presenti. Le rilevazioni sono state condotte a luglio 2011. Dipendenti e fornitori sono stati selezionati estraendo i nominativi da intervistare in maniera casuale all'interno di una lista fornita dalla struttura alberghiera. Analogamente, i clienti sono stati selezionati casualmente tra gli ospiti presenti nelle strutture ricettive nel periodo in cui è stata condotta l'indagine. I dati sono stati rilevati tramite interviste personali e registrati dall'intervistatore sull'apposita scheda di rilevazione.

questo lavoro si incrociano i risultati per la rilevazione del RQ con quelli relativi al monitoraggio delle attività di comunicazione.

4. I risultati della ricerca

Al fine di consentire una lettura esaustiva delle informazioni rilevate *on field* è opportuno presentare sinteticamente i risultati ottenuti in ordine al RQ di cui godono le imprese censite, desunto attraverso un modello multistadio, che procede per livelli progressivi di approfondimento della reputazione di un'organizzazione¹² (tabella 1).

Tab. 1: Il capitale reputazionale delle strutture alberghiere (in percentuale)

Struttura alberghiera (codice)	Primo livello di RQ	Secondo livello di RQ	Terzo livello di RQ
CAP	79,46	72,10	57,76
GRH	70,57	66,78	53,97
CER	82,49	84,99	67,39
HRA	72,84	71,68	60,59
LBH	76	71,39	60,07
PIN	76,15	74,13	66,07

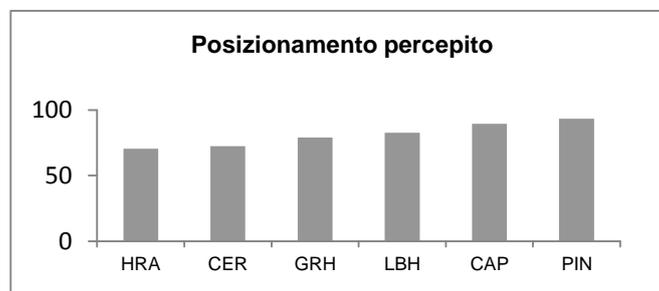
Fonte: ns. elaborazione

I risultati esposti devono essere messi a confronto con il posizionamento di ciascuna struttura rispetto al relativo ambiente concorrenziale, evidenziando un miglioramento da parte degli alberghi che, sulla base del terzo livello di RQ, sono stati collocati in zona di pericolo (CAP in particolare fa registrare un notevole apprezzamento in termini di posizionamento; anche GRH vede migliorare la propria collocazione figura 6). Solo CER, struttura che presentava il punteggio più elevato per il terzo livello di RQ, non conferma il suo posizionamento nella percezione degli *stakeholder* intervistati. Si osservi, tuttavia, come tali cambiamenti potrebbero essere

¹² Nel modello di misurazione del RQ proposto il *primo livello di RQ* prende a riferimento gli *item* suggeriti dal Reputation Institute arricchendoli di un ulteriore *item* per la misurazione delle *performance* finanziarie; il *secondo livello di RQ*, invece, ingloba il meccanismo della ponderazione dei diversi pilastri in relazione ai interlocutori aziendali coinvolti nell'indagine (*multistakeholder approach*); il *terzo livello di RQ*, in relazione all'importanza dei vari pilastri per i diversi portatori di interesse, prende in considerazione anche altre indicazioni e variabili influenti sulla percezione del valore reputazionale (p.e., longevità dell'insegna; struttura proprietaria, ecc.); infine, si segnala un *quarto livello di RQ*, ottenuto tramite la fusione del terzo livello del RQ e la *web reputation* (WR) delle organizzazioni, misurata con il supporto di *tool* che consentono di eseguire dei monitoraggi anche in tempo reale. Per approfondimenti sul modello multistadio accennato vedasi ampiamente: Cuomo *et al.*, 2012b.

collegati alle differenze dell'arena competitiva in cui le imprese alberghiere operano.

Fig. 6: Posizionamento degli alberghi secondo la percezione degli stakeholder



Fonte: ns. elaborazione

Infatti, sia HRA che CER sono collocate in aree caratterizzate da un'elevata concentrazione di alberghi di eccellenza (rispettivamente la Costiera Amalfitana e quella Cilentana), rendendo più complessa l'applicazione di una strategia di differenziazione.

In generale, i risultati ottenuti confermano l'influenza dell'ambiente esterno sulle percezioni degli *stakeholder*. Di conseguenza, si può assumere che un elevato livello di reputazione non deve essere considerato come una variabile *stand-alone* (autonoma), bensì relativa, influenzata (anche in termini percettivi) dall'intensità e modalità competitiva di settore.

Infine, con l'intento di rendere l'analisi ancora più attendibile e robusta, è stato individuato un quarto livello di RQ, che prende in considerazione anche la dimensione della reputazione *online*. Oggigiorno la potente accelerazione della diffusione di Internet ha raggiunto una tale massa critica da imporre il *web* come uno dei *media* di riferimento per la formazione di opinioni e la valutazione dei comportamenti, oltre che dei prodotti/servizi, delle organizzazioni. Pertanto, il raffronto con la percezione *online* dell'azienda da parte degli utenti *web* diviene attualmente una tematica essenziale con cui confrontarsi, considerando la reputazione dell'organizzazione emergente *online*, non solo attraverso i siti istituzionali dell'impresa/*brand*, ma anche per mezzo di *blog*, *chat*, *forum* tematici, *wiki* e *social network*, pronti ad offrire all'opinione pubblica una diversa versione della realtà aziendale¹³.

¹³ Genericamente ed a seconda della finalità di indagine, per l'analisi della *web reputation* si può effettuare un monitoraggio in termini di *brand presence*, p.e. conteggiando il numero di citazioni e *post* su una marca, con analisi delle fonti (dove se ne parla e chi ne parla), se ne analizzano i *topic*, ovvero i concetti ricorrenti, le tematiche più discusse, le

Nello studio presentato, prendendo in considerazione i commenti sugli alberghi esaminati rilasciati dai turisti sul sito *web* www.tripadvisor.it¹⁴ (considerando soltanto le opinioni espresse dai clienti) è stato calcolato il punteggio raggiunto da ogni struttura, pesandolo e comparandolo con i punteggi del terzo livello di RQ, prendendo in considerazione un solo tipo di portatore di interessi (i clienti) allo scopo di rendere il confronto quanto più affidabile possibile (GRH: 52,59; HRA: 57,96; LBH: 59,78; PIN: 63,82; CAP: 60,85; CER: 61,79). Sulla base dei giudizi dei clienti, i risultati ottenuti dalle valutazioni presentate in Trip Advisor, ancorché leggermente più contenute (GRH: 48,69; HRA: 51,70; LBH: 56,02; PIN: 56,09; CAP: 51,90; CER: 59,50) possono essere considerate abbastanza in linea con il terzo livello di RQ (solo clienti). Pertanto, dalla fusione dei due indicatori precedenti (punteggio desunto da Trip Advisor e terzo livello di RQ opportunamente ponderati) si è misurato il RQ di quarto livello. Al fine di potere confrontare questo risultato con i punteggi ottenuti in relazione agli altri indicatori, è utile fare riferimento alla tabella 2.

Tab. 2: Confronto tra indicatori

Struttura alberghiera (codice)	Primo livello di RQ	Secondo livello di RQ	Terzo livello di RQ	Quarto livello di RQ
CAP	79,46	72,10	57,76	65,86
GRH	70,57	66,78	53,97	56
CER	82,49	84,99	67,39	69,52
HRA	72,84	71,68	60,59	62,73
LBH	76	71,39	60,07	66,17
PIN	76,15	74,13	66,07	70,47

Fonte: ns. elaborazione

Infine, per valutare l'efficacia della comunicazione intenzionale ed esplicita ne è stato indagato il livello di esposizione da parte dei clienti; pertanto, dopo aver proceduto ad effettuare una mappatura degli strumenti di comunicazione di marketing utilizzati da ciascuna struttura¹⁵, è stato sollecitato il ricordo spontaneo degli ospiti. Ciò che rileva ai fini dell'indagine, infatti, non è la quantità/qualità delle attività di comunicazione pianificata ed implementata dall'impresa (comportamento

conversazioni più dibattute ed il *sentiment*, cioè in che modo se ne parla. Confrontando i volumi di *buzz* ed il *sentiment* con riferimento alla singola organizzazione, si può costruire una mappa del rischio reputazionale *online*. Vi sono, inoltre, siti che raccolgono, in base ad una serie di indicatori stabiliti come rilevanti, le percezioni degli *stakeholder* circa il comportamento delle imprese.

¹⁴ TripAdvisor è un sito web dedicato ai viaggi, che in soli due anni ha raddoppiato le recensioni pubblicate dagli utenti, passando da 25 milioni nel 2009 ai 50 milioni del luglio 2011.

¹⁵ Tale mappatura è avvenuta sia attraverso interviste dirette alla proprietà/management, sia attraverso l'analisi dei rispettivi siti internet.

comunicazionale dell'emittente), quanto l'effettiva capacità di raggiungere i propri interlocutori (visibilità presso i pubblici) ed orientarne le percezioni (capacità di persuasione). Ebbene, eccezion fatta per la consultazione del sito *web*¹⁶, sorprenderà verificare che, pur in presenza di una clientela nazionale ed estera, la diffusione dell'offerta alberghiera è stata "affidata" al passaparola, strumento di comunicazione - non intenzionale - efficiente in termini di costo/contatto, ma difficilmente controllabile dall'impresa (tabella 3 e 4)¹⁷.

Tab. 3: Attività e strumenti di comunicazione off line (solo 1^a opzione)

Struttura alberghiera (codice)	Comunicazione off line								
	Spot	Cartellonistica	Brochure	Attività promozionali	Sponsorizzaz.	Passa parola	Com. Tour operator	Catalogo	Inserito
GRH	0	0	2	0	2	6	1	1	0
CAP	2	2	2	4	2	9	0	2	1
HRA	0	1	2	1	0	4	6	2	0
LBH	0	5	2	1	0	5	3	1	1
PIN	0	1	1	4	0	5	0	0	0
CER	0	6	5	4	0	6	4	3	1

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4: Attività e strumenti di comunicazione online

Struttura alberghiera (codice)	Comunicazione online			
	Sito web	Banner	Pubblicità	Email
GRH	10	3	0	0
CAP	9	3	2	1
HRA	7	0	1	0
LBH	8	1	2	1
PIN	9	0	0	1
CER	7	0	1	2

Fonte: ns. elaborazione

Ancora nel terzo millennio la rete più o meno estesa e difficilmente verificabile dei contatti personali rimane uno dei più potenti ed efficaci mezzi di divulgazione delle informazioni, seppur spesso parziali e viziate dalla esperienza soggettiva. Naturalmente, tale processo virale in cui i consumatori si trasformano in attori della comunicazione trova nel *web* la sua piattaforma di divulgazione ottimale, permettendo in poco tempo il raggiungimento di un valore critico di diffusione,

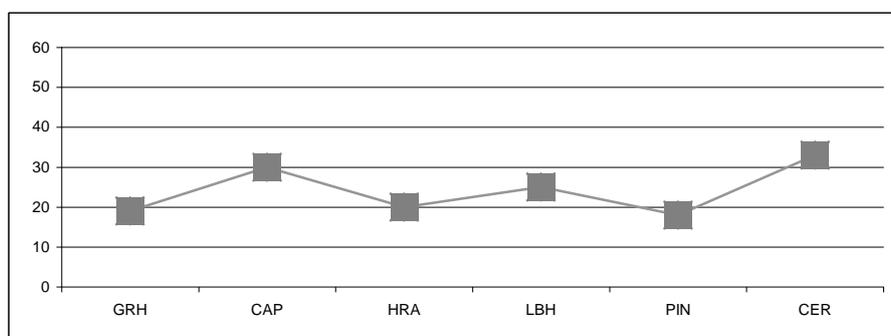
¹⁶ Tale attività è svolta dalla gran parte degli intervistati, sia per raccogliere informazioni aggiuntive sulla struttura che per fruire del servizio di prenotazione.

¹⁷ I dati riportati nelle tabelle 3 e 4 sintetizzano i risultati ottenuti attraverso le interviste dirette ad un gruppo di 30 turisti per struttura alberghiera (solo 1^a opzione) e anche quelli derivanti dall'analisi dei rispettivi siti *web*.

superato il quale la comunicazione tende ad autoalimentarsi in un processo di crescita esponenziale.

Ciò nondimeno, anche se difficilmente gestibile dall'impresa il *virus* del passaparola può essere innescato o aiutato in una prima fase di diffusione anche dall'emittente, attraverso un consapevole, seppur discreto e non invasivo, utilizzo degli altri strumenti di comunicazione di marketing. Tale strategia, tuttavia, non sembra essere adeguatamente sfruttata dal *panel* di alberghi coinvolti nell'indagine, dal momento che, ad eccezione del sito *web*, esiguo e marginale sembra essere il ricorso alle altre forme di comunicazione *online* (*banner*, *email marketing*, pubblicità/promozioni sul *web*), con contenuto *appeal* sui potenziali fruitori. In generale, il dialogo con la propria *audience* è affidato agli strumenti tradizionali della comunicazione *off line*, prediligendo cataloghi vacanze e *tour operator* o attivando forme e strumenti con valenza territoriale (cartellonistica e *brochure*). È da notare, però, almeno affidandosi alle percezioni dei clienti intervistati, che la pressione comunicativa messa in campo dalle strutture interessate non risulta essere particolarmente intensa (figura 7).

Fig. 7: Intensità della comunicazione (attività/strumenti ricordati dai clienti)



Fonte: ns. elaborazione

Benché modesta, comunque, la comunicazione risulta essere affidabile, credibile ed adeguata, facendo registrare una pressoché totale soddisfazione da parte degli ospiti, grazie ad un completo allineamento dei contenuti informativi/persuasivi con l'esperienza fruita.

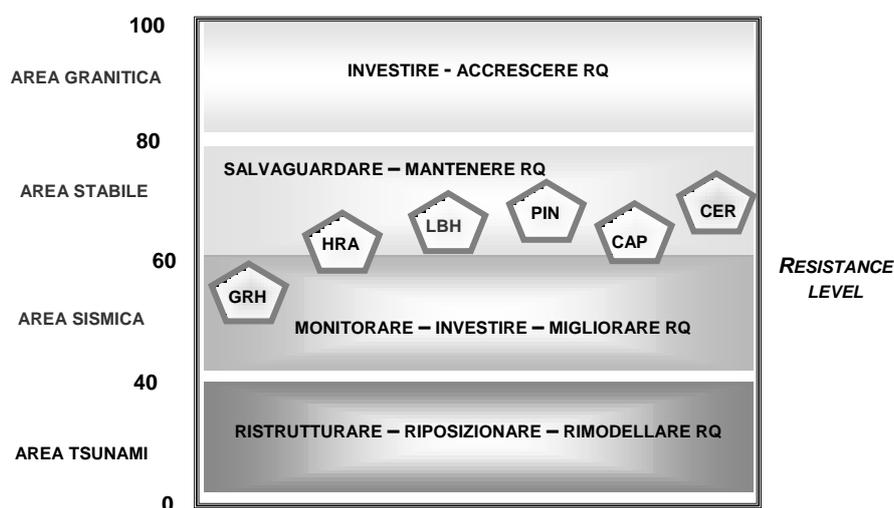
5. Prospettive future ed implicazioni di management

Prendendo spunto dalle evidenze empiriche illustrate, è possibile sviluppare alcune considerazioni conclusive di ordine critico ed applicativo soprattutto di tipo strategico, pur tenendo ben a mente i limiti dell'analisi empirica proposta, derivanti

da una descrizione statica e non dinamica del fenomeno indagato ed alla selezione degli *stakeholder* interessati dall'indagine, che in fase finale (per indagare gli strumenti di comunicazione) sono stati identificati nei soli clienti.

Ritornando, invece, ai risultati dell'indagine, per quanto riguarda il posizionamento delle aziende ricettive relativamente al RQ di quarto livello si ha la seguente rappresentazione (figura 8).

Fig. 8: Posizionamento degli Hotel censiti in base al RQ misurato



Fonte: ns. elaborazione

Il *panel* oggetto di osservazione è composto da strutture ricettive che vantano in alcuni casi un discreto capitale reputazionale (PIN, CER, LBH); ricordando che la *corporate reputation* si sedimenta nel tempo considerando i comportamenti dell'organizzazione, le reti di relazioni con gli *stakeholder* e la comunicazione intenzionale ed esplicita, è interessante effettuare delle ulteriori considerazioni mettendo in relazione quest'ultima (sostanziata nell'impegno in comunicazione delle strutture¹⁸) con il RQ.

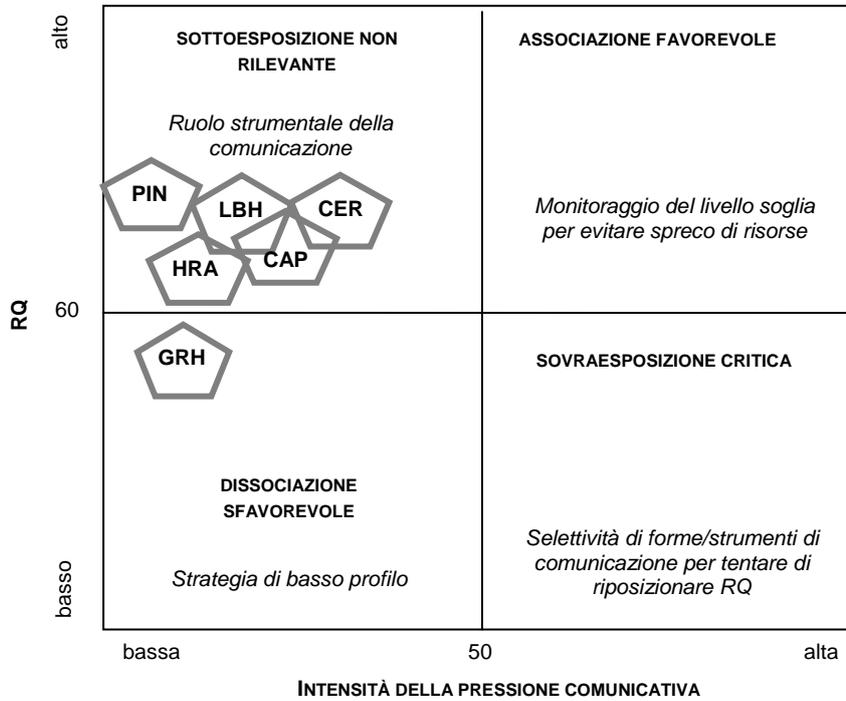
Dal momento che le strutture indagate, ad eccezione di GRH¹⁹, presentano un RQ medio, pur in presenza di un impegno in comunicazione contenuto, è possibile

¹⁸ L'indicatore è stato creato considerando gli strumenti fruiti dai clienti in relazione a tutti gli strumenti a disposizione delle strutture ricettive, ottenendo: CRH 16%; CAP 25%; HRA 17%; LBH 21%; PIN 4%; CER 28%.

¹⁹ In questo caso è necessario escludere qualsiasi tipo di informazione sulla reputazione dell'impresa nell'attività di comunicazione, che comunque non deve esporre eccessivamente la struttura finché non ne sia migliorato il posizionamento in termini reputazionali.

affermare che, almeno nei casi osservati, non è l'attività di comunicazione esplicita ed intenzionale ad influenzare il RQ (figura 9); piuttosto, è la comunicazione attivata dalle strutture che viene ad essere decodificata in funzione dei comportamenti dell'impresa e delle reti di relazioni attivate, sostenute *in primis* dal *buzz* messo in azione dagli altri ospiti.

Fig. 9: Impegno riconosciuto in comunicazione e RQ



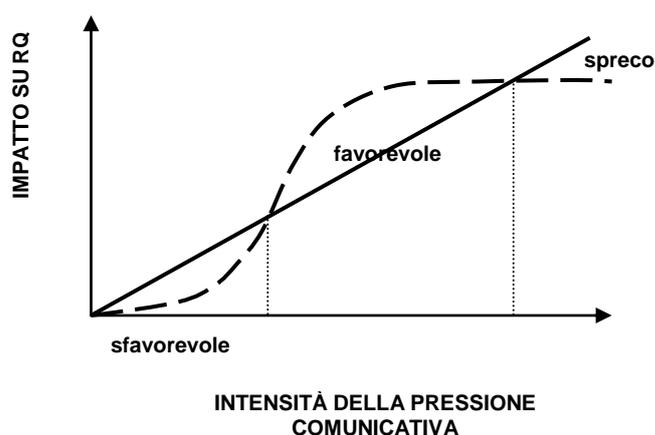
Fonte: ns. elaborazione

La reputazione di cui godono le strutture ricettive crea un contesto interpretativo favorevole che gli strumenti di comunicazione riescono solo successivamente a capitalizzare. L'assenza di una vera e propria strategia di comunicazione nelle strutture indagate, tuttavia, suggerisce più in generale la necessità di un ripensamento critico del ruolo assegnato alle attività di comunicazione all'interno del processo strategico d'impresa.

Nel dialettico confronto tra i poli *being good* e *being known* entro cui le organizzazioni devono scegliere il proprio posizionamento in termini reputazionali, evidentemente la propensione deve essere sbilanciata verso il primo termine del *continuum*. Anzi, laddove le imprese si trovassero in aree critiche, con dispersione di reputazione, una eccessiva collocazione sotto i riflettori del mercato, ottenuta con strategie di comunicazione aggressive o impegnative in termini finanziari, potrebbe

portare alla citata e non sempre positiva sovraesposizione critica. Invece, laddove l'impresa possa contare su un livello reputazionale soddisfacente, deve dosare sapientemente gli investimenti in comunicazione, selezionando le forme ed i mezzi idonei ad interloquire con i differenti *stakeholder*, in modo da amplificare, finché possibile, il buon operato dell'organizzazione, pur nella consapevolezza che, raggiunto un livello soglia di ottimale presenza (quantitativa e qualitativa) presso i propri interlocutori, la strategia di dialogo con gli *stakeholder* non può che essere di mantenimento, rischiando in caso diverso di sprecare risorse ed indurre un effetto di assuefazione e distorsione dell'attenzione da parte dei pubblici (figura 10).

Fig. 10: Relazione tra intensità della pressione comunicativa e livello di RQ



Fonte: ns. elaborazione

In altre parole, è possibile affermare che: “la comunicazione sostiene ciò che è sostenibile e non sostiene ciò che non è sostenibile” e riesce a costituire un *plus* per l’ottenimento di vantaggi competitivi se, e solo se, può contare su *performance* tali da assicurare la creazione di valore.

Le riflessioni proposte, comunque, senza alcuna pretesa di avere carattere di completezza, né di esaustività, suggeriscono una diversa ottica per la valutazione e l’utilizzo, specie in momenti di crisi, della comunicazione nelle scelte di *management* legate alla sopravvivenza ed alla continuità delle imprese, dal momento che è la reputazione delle organizzazioni imprenditoriali (e non viceversa) che qualifica l’interdipendenza ed i flussi comunicativi tra le componenti sia interne che esterne al sistema, suggerendo, non da ultimo, possibili evidenze sulla variazione del valore economico aziendale.

Bibliografia

- ANG S.H., WIGHT A.M. (2009), "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n. 1, pp. 21-32.
- BACCARANI C. (2008), "What does ethical behaviour mean in management activities?", *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 154-165.
- BARILE S., METALLO G. (2002), *Le ricerche di mercato*, Giappichelli, Torino.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management Studies*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BERENS G., VAN RIEL C. (2004), "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature", *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n. 2, pp. 161-178.
- BOERO R., BRAVO G., CASTELLANI M., LAGANÀ F., SQUAZZONI F. (2008), "La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali", *Dipartimento di Studi Sociali PAPERS*, Brescia, n. 5, pp. 1-25.
- CARROLL C. E. (edited by) (2011), *Corporate Reputation and the News Media: Agenda-Setting Within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets*, Routledge, New York.
- CORNELISSEN J. (2011), *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, Sage Publications Ltd (third edition), London.
- CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2012a), "A multistakeholder approach for measuring corporate reputation. A case study survey of Italian local SMEs", *Conference Proceedings of 2012 Global Marketing Conference*, July 19-22, Coex, Seoul, Republic of Korea.
- CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2012b), "La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation", *Rassegna economica*, n. 1, pp. 165-181.
- FOMBRUN C., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.
- FOMBRUN C.J. (2001), "Corporate reputations as economic assets", in Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S. (ed.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, UK: Blackwell Publishers, Oxford.
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N., SEVER J. (2000), "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, vol. 7, n. 4, pp. 241-255.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1, pp. 5-13.
- FURMAN D.M. (2010), "The Development of Corporate Image: A Historiographic Approach to a Marketing Concept", *Corporate Reputation Review*, vol. 13, n. 1, pp. 63-75.
- GABBIONETA C., RAVASI D., MAZZOLA P. (2007), "Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n. 2, pp. 99-123.
- GILI C. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubbettino, Soneria Mannelli, Catanzaro.
- HELM S. (2005), "Designing a Formative Measure for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, n. 2, pp. 95-109.
- HSIAO C. (2003), *Analysis of panel data*, Cambridge University Press, Cambridge.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2005), "La valutazione dei risultati della Corporate communication", *Sinergie*, n. 68, pp. 41-54.

- MAZZEI A., GAMBETTI R. (2006), "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni", *Atti del Convegno "Le tendenze del Marketing*, Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio.
- MILGROM P.R., ROBERT J.W. (1982), "Distributional Strategies for Games with Incomplete Information", *Mathematics of Operations Research*, vol. 10, pp. 619-631.
- MOLTEMI L., TROILO G. (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- MUTTI A. (2007), "Reputazione", *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 4, pp. 601-622.
- NELLI R.P., BENSI P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita & Pensiero, Milano.
- OTUBANJO O., AMUJO O.C., CORNELIUS N. (2010), "The Informal Corporate Identity Communication Process", *Corporate Reputation Review*, vol. 13, n. 3, pp. 157-171.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- PRUZAN P. (2001), "Corporate Reputation: Image and Identity", *Corporate Reputation Review*, vol. 4, n. 1, pp. 50-64.
- RAVASI D., GABBIONETA C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, n. 3, pp. 77-100.
- RINDOVA V.P., WILLIAMSON I.O., PETKOVA A.P., SEVER J.M. (2005), "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 6, pp. 1033-1049.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R. (2002), "Corporate Reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 12, pp. 1077-1093.
- ROMENTI S. (2008), "Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement", *Impresa Progetto*, n. 2, pp. 1-23.
- SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano.
- WALKER K. (2010), "A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n. 4, pp. 357-387.
- WALSH G., MITCHELL V.W., JACKSON P.R., BEATTY S.E. (2009), "Examining the Antecedents and consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", *British Journal of Management*, vol. 20, n. 2, pp. 187-203.
- WINN M.I., MACDONALD P., ZIETSMA C. (2008), "Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective And Competitive Reputation Management Strategies", *Corporate Reputation Review*, vol. 11, n. 1, pp. 35-55.

Recensioni

Adriano Olivetti, **Ai lavoratori. Discorsi agli operai di Pozzuoli e Ivrea**, presentati da Luciano Gallino, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea 2012

Come è noto, Adriano Olivetti (1901-1960) è stato una figura unica di uomo d'impresa e di intellettuale che negli anni Cinquanta del Novecento ottenne la prima affermazione internazionale delle aziende che portavano il suo nome e che furono conosciute in tutto il mondo.

Questo piccolo libro raccoglie i testi definitivi di due discorsi di Adriano Olivetti, già inseriti nel suo volume intitolato *Città dell'uomo*, pubblicato nel 1960 e poi nel 2001 dalle Edizioni di Comunità.

Insieme a questa casa editrice e al Movimento Comunità, nati nel 1946 e nel 1947, Olivetti aveva fondato la rivista «Comunità», strumento peculiare della sua lotta politica e culturale, volta alla modernizzazione sociale ed economica dell'Italia, come si legge nella presentazione di Luciano Gallino, che a suo tempo lavorò in Olivetti nella azienda principale di Ivrea, assieme a scrittori, poeti, architetti in una irripetibile stagione passata, tutti eccezionali collaboratori operanti, in settori specifici, nella famosa azienda di Ivrea.

Nella ideologia di Olivetti c'era anche, oltre a molte altre intuizioni, il progetto di un piano organico di promozione economica delle aree sottosviluppate del Mezzogiorno d'Italia. È possibile verificare ciò appunto con il discorso pronunciato da Olivetti ai lavoratori di Pozzuoli il 23 aprile 1955, in occasione della inaugurazione del nuovo stabilimento Olivetti in provincia di Napoli.

Significativo il brano seguente tratto da quel discorso: “Ora che la fabbrica è compiuta a noi dirigenti spetta quasi tutta la responsabilità di farla divenire a poco a poco una cellula operante rivolta alla giustizia d'ognuno, sollecita del bene delle famiglie, pensosa dell'avvenire dei figli e partecipe infine della vita stessa del luogo che trarrà dal nostro stesso progetto alimento economico e incentivo di elevazione sociale: voglio alludere all'ammirevole città di Pozzuoli e ai suoi incomparabili dintorni”.

Ad ascoltare le parole di questo discorso, in mezzo al pubblico della piccola folla locale, c'era anche lo scrittore Ottiero Ottieri, mandato da Olivetti a Pozzuoli con il compito di selezionare la manodopera da assumere nella nuova fabbrica, evento dal quale Ottieri trarrà, come funzionario del personale, un romanzo intitolato *Donnarumma all'assalto*, testimonianza ancora oggi significativa del progetto olivettiano di dare lavoro e speranza di riscatto economico e sociale ad una delle aree depresse del Mezzogiorno d'Italia.

Senza dubbio nell'impiantare la nuova fabbrica in Campania, regione da sempre esclusa da referenze tecnologiche ed industriali, Adriano Olivetti aveva giudicato possibile duplicare i grandi risultati ormai acquisiti ad Ivrea e nel territorio del Canavese, da dove aveva lanciato, praticamente senza rivali, sul mercato nazionale ed internazionale, i suoi prodotti di insuperabile qualità, come la macchina da scrivere e le calcolatrici elettromeccaniche.

Nell'altro discorso tenuto a Ivrea il 29 dicembre 1954, Adriano Olivetti, agli operai che avevano lavorato per venticinque anni nella sua fabbrica, ricordava

l'ammonimento che gli aveva fatto suo padre, quando assunse le responsabilità della direzione aziendale: "Non licenziare mai quando mutano i metodi di lavoro, perché la disoccupazione è il male più terribile che affligge la classe operaia".

Non ci volle molto per intuire che Olivetti si distinse, in quegli anni lontani da noi, tra gli industriali italiani dell'epoca per le sue iniziative non solo culturali, ma soprattutto per l'attenzione alle responsabilità sociali dell'impresa.

Ancora oggi dunque è attuale la lezione dell'imprenditore Adriano Olivetti che dedicò tutte le sue energie alla propria azienda e giustamente Luciano Gallino ha fatto notare che i rilevanti dividendi dell'Olivetti "non si trasformarono, come invece avviene ai giorni nostri, nella maggiore parte delle imprese, in larghi dividendi per gli azionisti, né in compensi per i massimi dirigenti pari a tre o quattrocento volte il salario di un operaio, né in spericolate operazioni finanziarie. Diventavano, come si è visto, alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, servizi sociali senza paragoni".

Umberto Casari

Enrico Mattei, **Scritti e discorsi 1945-1962**, Rizzoli, Milano 2012

A cinquanta anni esatti dalla tragica morte in un incidente aereo (27 ottobre 1962) di Enrico Mattei è uscita alle stampe questa corposa raccolta dei suoi scritti e discorsi, corredata dalla autorevole prefazione di Paolo Mieli, dall'importante intervento di Daniele Pozzi e dall'ampio saggio introduttivo (con apparato bibliografico) dello storico Valerio Castronovo, contributi tutti indispensabili per orientare con profitto il lettore disposto a percorrere il complicato itinerario di oltre duecento scritti e discorsi di Enrico Mattei, molti dei quali inediti, molti già apparsi sulla pubblicazione dell'epoca ed ora riuniti per la prima volta in questo volume, grazie al determinante apporto del materiale conservato presso l'archivio storico dell'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi).

Va fatto notare anche, sempre per agevolare l'approccio del lettore, che la raccolta è corredata da tre indispensabili appendici, la prima delle quali comprende la sintesi dei documenti, la seconda la bibliografia dei documenti, la terza l'indice cronologico dei documenti.

Il famoso giornalista Giorgio Bocca ha pensato bene di tratteggiare così la presentazione di Enrico Mattei: «La provincia italiana, specie quella dell'Italia centrale, ha prodotto altri personaggi come lui: poverissimi di cultura, diciamo pure ignoranti, ma dotati di una intelligenza viva e soprattutto di grande scaltrezza»

Mattei era nato nel 1906 ad Acqualagna nelle Marche, figlio di un ufficiale dei carabinieri, e dopo essersi trasferito con la famiglia a Matelica, sempre nelle Marche, nel 1919, aveva lasciato la scuola a quindici anni, lavorando prima come fattorino e poi come venditore di apparecchi industriali.

Quando scoppiò la seconda guerra mondiale egli aveva già messo in piedi una propria azienda chimica, ma dovette ben presto, nel 1943, abbandonare la propria attività, perché prese la coraggiosa decisione di arruolarsi in una formazione partigiana cattolica, di cui divenne capo durante il periodo della Resistenza, periodo d'una esperienza ampiamente riflessa nella prima sezione della raccolta intitolata *Mattei partigiano: discorsi sulla Resistenza (1945-62)*.

Le testimonianze pubbliche di Enrico Mattei, come attivista politico nelle file della Democrazia Cristiana e poi come deputato al parlamento, sono in gran parte inserite nella seconda sezione intitolata *Interventi civili e politici (1949-62)*, che richiama pure le esperienze di Mattei quando venne nominato dagli Alleati commissario straordinario di un vecchio ente pubblico l'Agip (Azienda generale italiana petroli), di cui molti politici al governo di allora auspicavano la soppressione prevedendola imminente.

Alcuni economisti infatti erano ostinatamente contrari all'impegno statale nel settore energetico, mentre Mattei, fin dall'inizio, volle riprendere con vigore le ricerche di idrocarburi nella valle padana, mettendosi così in netta contrapposizione progettuale con le istruzioni ricevute, obbedendo alle quali avrebbe dovuto avviare l'ente alla sua definitiva liquidazione.

Nel 1946 la scoperta a Caviaga, nel territorio milanese di un nuovo giacimento di metano fece sì che fosse evitata la soppressione dell'Agip e poi nel 1948 venne scoperto il giacimento di Cortemaggiore, vicino a Piacenza, ma si trattava di gas naturali e non di petrolio. Ciò faceva intuire ai tecnici e a Enrico Mattei primo fra tutti, che doveva ritenersi purtroppo impossibile l'autosufficienza petrolifera del Paese e che quindi non si poteva evitare, per il futuro, l'importazione obbligata del petrolio da altri Paesi.

Però Mattei, nominato intanto amministratore delegato e poi vicepresidente dell'Agip, adottò la singolare strategia vincente di puntare tutto sul metano, che egli ripetutamente definiva, sempre nei suoi discorsi, «un prezioso scrigno nazionale».

Con l'aiuto del ministro delle finanze Ezio Vanoni e del presidente del consiglio Alcide De Gasperi, Mattei non si astenne certo di insistere nella sua lotta contro gli imprenditori privati per avere il diritto di sfruttare in esclusiva le risorse energetiche della val Padana, anche se nel contempo va tenuto presente che il carburante erogato dai distributori stradali Agip era prevalentemente importato dall'estero, per quanto fosse chiamato «Supercortemaggiore, la potente benzina italiana».

Quest'ultimo tratto della carriera di Mattei è ben testimoniato nella terza sezione che porta il titolo di *Mattei vicepresidente AGIP: articoli, discorsi e interviste*.

Diventato così ormai protagonista della rinascita italiana del dopoguerra, egli aveva capito che per vincere la secolare povertà dell'Italia era stato decisivo affrontare il problema degli idrocarburi e pertanto era indispensabile che lo Stato nazionale dovesse possedere il monopolio degli idrocarburi italiani.

Per quanto riguardava poi la indispensabile collaborazione con i Paesi che detenevano i giacimenti di petrolio più ricchi del mondo, di cui c'era pur bisogno per l'ulteriore sviluppo dell'industria nazionale, va ricordato che la strategia di Mattei fu quella da lui chiamata del fifty-fifty, della collaborazione paritetica con i Paesi che detenevano i giacimenti di petrolio, un metodo cioè «che è il contrario di un sistema capitalistico, che non ha più nulla del vecchio imperialismo».

Tutte queste riflessioni sono rintracciabili nei documenti della quarta sezione intitolata *Mattei presidente ENI: articoli, discorsi, interviste (1953-1962)*.

A partire dal 1953, anno in cui Mattei fu nominato presidente dell'ENI, e per i nove anni successivi venne, via via, costruito un vero e proprio impero industriale nell'ambito del settore statale realizzato con la ricchezza ricevuta dal profitto del metano.

Furono costruiti oleodotti e gasdotti in brevissimo tempo e ben presto, da parte dell'ENI, ci furono interventi in un gran numero di attività, tra cui «la petrolchimica, i *motel*, le autostrade, la gomma sintetica, i tubi d'acciaio» e non si possono dimenticare le iniziative pertinenti «l'appalto e costruzione di opere ingegneristiche, i prodotti tessili, l'energia nucleare e la ricerca scientifica».

Nel 1957 a San Donato Milanese venne inaugurata la nuova sede dell'ENI, un complesso residenziale e di uffici davvero imponente, al quale fu dato il nome di Metanopoli.

Non si può certo trascurare che qui venne eretta una struttura destinata ad essere la sede formativa dei quadri direttivi di una impresa di tipo nuovo, fondata

innanzitutto sulla piena valorizzazione delle competenze professionali, che agli inizi degli anni Sessanta, vide operante per l'ENI la presenza qualificata di mille e trecento ingegneri e trecento geologi ed anche quella di duemila laureati e tremila diplomati.

Per questa ragione, ancora oggi si può apprezzare di Mattei l'orgogliosa consapevolezza degli eccezionali risultati da lui ottenuti, via via espressa nei suoi scritti e discorsi, con i quali egli si rivolgeva all'opinione pubblica non solo italiana.

Egli intendeva infatti sottolineare, con legittima soddisfazione, gli interessi tecnici, scientifici e culturali gestiti dall'ENI ed in particolare si possono segnalare i discorsi con i quali egli esaltava la funzione ed i meriti conseguiti dalla Scuola di studi superiori sugli idrocarburi nella sede di Metanopoli, che egli stesso aveva voluto.

Tutto ciò sembra volere suggerire che Mattei perseguì con lucida costanza il progetto di porre l'industria italiana non solo come perno di uno sviluppo economico ma anche culturale, capace di riflettersi positivamente negli stili di vita e di lavoro.

Nel concludere questa nota è lecito evocare Ivrea, la città che si identificava in quegli anni nell'azienda madre di Adriano Olivetti, perché Enrico Mattei, pur con un pragmatismo non soffuso di venature intellettuali o politiche come quello di Olivetti, volle che Metanopoli, cuore del suo impero, avesse le caratteristiche di una città in miniatura.

Umberto Casari

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

Cari Lettori di Sinergie,

il 2012 è stato l'anno in cui si è completata la presenza *online* degli articoli dei numeri quadrimestrali di Sinergie a partire dal 2001, consultabili e scaricabili gratuitamente sul sito www.sinergiejournal.it.

Questo ha portato a un deciso aumento della visibilità della nostra Rivista, testimoniato dal passaggio dell'H-index di Sinergie da 5 (valutazione Anvur sul periodo 2004-2010) a 17 (valutazione su Google Scholar attraverso Harzing's Publish or Perish 4.0 sul periodo 2004-2012).

Tra le ulteriori novità digitali si comunica che ogni articolo della Rivista è identificato sul *web* attraverso l'assegnazione di uno specifico codice DOI (*Digital Object Identifier*) e che nel corso dell'anno verranno inserite sul portale anche le citazioni bibliografiche dei singoli articoli in formato *Endnote*. Queste scelte editoriali sono finalizzate al perfezionamento del processo di indicizzazione della Rivista su Google Scholar.

Inoltre, nel 2012 sono nate due nuove linee editoriali *open access*, entrambe dotate di ISBN, "Sinergie Referred Conference Proceedings" e "Sinergie Management Research".

Ricordiamo che il portale ospita anche quest'anno, tra le altre, la sezione dedicata al Convegno annuale di Sinergie, che si terrà il 24 e il 25 ottobre 2013 presso l'Università Politecnica delle Marche (Ancona) e che al suo interno potrete trovare tutti gli aggiornamenti relativi all'organizzazione dell'evento.

Vi aspettiamo quindi numerosi sulle pagine del portale www.sinergiejournal.it per condividere queste e tutte le novità a cui stiamo lavorando e attendiamo inoltre i contributi di quanto desiderino continuare a ***produrre, diffondere e scambiare conoscenza***.

La Redazione

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi

Sinergie è la testata edita da CUEIM Comunicazione srl, che divulga l'attività di ricerca scientifica e di diffusione di conoscenza del CUEIM.

Ha accolto, e accoglie, nelle sue diverse linee editoriali i frutti degli studi condotti all'interno del CUEIM e in varie sedi universitarie con il contributo di ricercatori e uomini d'impresa, ponendosi nel tempo come punto di riferimento per studiosi e operatori nel campo del management.

Sinergie accoglie tre linee editoriali a stampa e due *online*.

In particolare, i volumi a stampa (dotati di ISSN) si suddividono in:

- **Sinergie rivista di studi e ricerche**, un quadrimestrale monografico dedicato all'approfondimento e alla discussione di temi connessi al governo dell'impresa nella prospettiva del loro divenire e del ruolo dell'impresa come costruttore di benessere;
- **Sinergie Rapporti di ricerca**, pubblicazione dedicata alla divulgazione dei risultati di ricerche di rilevante interesse condotte dal CUEIM;
- **Sinergie Quaderni**, che accolgono contributi su una varietà di argomenti legati al governo delle organizzazioni e portate all'attenzione della Rivista dalla rete di ricerca che in essa si incrocia.

I volumi *online* (dotati di ISBN) si distinguono in:

- **Sinergie Management Research**, pubblicazione destinata a diffondere i risultati di ricerca ottenuti da soggetti non necessariamente aderenti alla rete del CUEIM, che desiderino divulgare la propria attività di studio attraverso i servizi forniti da CUEIM Comunicazione (il curatore della ricerca deve allegare al volume il processo valutativo cui è stato sottoposto lo studio);
- **Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings**, che accoglie i contributi presentati durante il Convegno annuale di Sinergie o altra conferenza organizzata in collaborazione con la Rivista. In entrambi i casi i *paper* pubblicati sono stati sottoposti a un rigoroso processo di referaggio secondo la logica della *blind peer review*.

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA

Tel. 045/597655 - Fax 045/597550

e-mail: redazione@sinergieweb.it

sito web: www.sinergiejournal.it

Il referaggio dei contributi

Sinergie è una rivista con doppio referaggio cieco: ogni contributo pervenuto al di fuori della progettazione monografica del numero è sottoposto alla valutazione di due *referee* anonimi, docenti universitari esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei *Referee* di Sinergie. In caso di valutazione positiva il lavoro viene inserito nella sezione "Saggi" o "Contributi scritti".

L'esito del referaggio può portare a:

- accettazione integrale,
- accettazione per la pubblicazione con proposte migliorative non sostanziali,
- accettazione subordinata a modifiche sostanziali,
- non accettazione.

Nel secondo e nel terzo caso il contributo viene rinviato al/agli Autore/i per miglioramenti/modifiche. I contributi non pubblicati non vengono restituiti.

Con i *referee* di Sinergie si organizza un incontro annuale, in occasione del Convegno della Rivista. In esso si puntualizzano aspetti rilevanti, tesi al miglioramento delle attività di referaggio.

Sotto la guida della Direzione Scientifica e del Coordinatore Scientifico per i numeri monografici e dei *referee* anonimi per i contributi si viene concretamente a realizzare quella "palestra per giovani ricercatori" che Giovanni Panati, fondatore della Rivista, indicava come missione per Sinergie al momento della sua fondazione.

I criteri seguiti dai *referee* nella valutazione dei singoli contributi sono i seguenti:

- correttezza dell'impostazione metodologica,
- significatività della base bibliografica,
- chiarezza espositiva,
- originalità/innovatività,
- rilevanza sotto il profilo teorico, empirico e delle implicazioni manageriali.

Sinergie è una rivista accreditata da AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale.

Publishing ethics

Gli autori che sottopongono un articolo a Sinergie condividono i seguenti aspetti.

1. L'articolo non è stato pubblicato prima nella sua forma corrente o in altra forma sostanzialmente simile, e non è stato sottoposto a referaggio presso un'altra rivista. Sinergie richiede che tutti gli Autori sottopongano un contenuto originale.
2. Se gli Autori hanno usato il lavoro e/o parole di altri, devono essere opportunamente citati. Le pubblicazioni ridondanti sono accettabili solamente se conducono a conclusioni diverse o nuove o per produrre confronti con dati nuovi. Ad ogni modo, è importante citare in bibliografia il lavoro precedentemente pubblicato e controllare che l'obiettivo dell'articolo e le conclusioni differiscano dalla precedente ricerca. Se la ripetizione non è stata sufficientemente evidenziata, può essere richiesta una nota esplicativa.
3. L'articolo non contiene asserzioni illegali e non infrange il diritto d'Autore esistente. Insieme all'articolo gli Autori allegano anche il necessario permesso di copyright rilasciato con il tacito/esplicito assenso delle autorità responsabili del luogo in cui il lavoro è stato condotto. Tale permesso è necessario per riprodurre nell'articolo, in tutti i media e in tutti i Paesi i materiali, incluse tabelle e figure, non di proprietà dell'Autore.
4. Tutti gli Autori hanno ricevuto una versione finale dell'articolo, sono responsabili per il contenuto, accettano la sua pubblicazione, l'ordine degli Autori inseriti nell'articolo e l'attribuzione dei paragrafi. In caso di più Autori, è importante che tutti gli Autori elencati abbiano fornito un contributo significativo all'articolo. Quelli che hanno offerto supporto, ma non hanno contribuito alla ricerca, dovrebbero essere citati nei ringraziamenti sulla prima pagina dell'articolo.
5. Tutti gli autori, gli editor e i referee dichiarano la eventuale presenza di conflitti di interesse nella ricerca. In particolare, i conflitti di interesse possono riguardare: a) l'avere un interesse finanziario o personale nelle conseguenze dello studio; b) il ricevere un celato supporto finanziario per la ricerca da terzi interessati; c) l'avere un interesse finanziario o personale nella sospensione della ricerca. Una nota per evidenziare la tracciabilità del supporto finanziario per la ricerca da terzi o ogni altro possibile conflitto di interesse deve essere inserita prima del referaggio e pubblicata sulla prima pagina dell'articolo.
6. Tutti gli Autori leggono e concordano le linee guida per gli Autori proposte da Sinergie.

Le più importanti negligenze etiche includono il plagio, la duplice pubblicazione o il plagio di se stessi e il conflitto di interessi.

Le modalità di *submission* e le norme redazionali

Chi desidera sottoporre un *paper* alla Rivista deve attenersi alle modalità di *submission* e alle norme redazionali, come pure prendere visione, prima di stendere il testo, delle istruzioni tecniche di impaginazione.

Oltre al proprio nome e cognome, ciascun Autore deve comunicare la qualifica accademica e professionale, l'istituzione di appartenenza (Università/ente) e l'indirizzo e-mail. Questi dati vengono inseriti in fase di pubblicazione nella prima pagina del *paper*, come riferimento per la comunità scientifica.

È possibile sottoporre a *submission paper* in lingua italiana e/o inglese.

Submission di un paper in lingua italiana

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo in lingua italiana e di uno in lingua inglese, ciascuno non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* in lingua italiana e di uno in lingua inglese di non più di 250 parole ciascuno. Entrambi gli *abstract* devono essere strutturati secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 parole chiave in lingua italiana e in lingua inglese, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Submission di un paper in lingua inglese

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* di non più di 250 parole, strutturato secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 *key words*, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Gli Autori dovranno autorizzare la divulgazione degli indirizzi e-mail indicati nel rispetto del D. Lgs. 196 del 30/06/2003. Inoltre, si impegneranno a rispettare le publishing ethics.

Sinergie pubblica solo *paper* inediti. Pertanto il *paper* non deve essere stato precedentemente pubblicato, né proposto tal quale a un'altra rivista (è necessario fornire eventualmente una spiegazione all'Editor nell'e-mail di accompagnamento).

La Redazione si rammarica di non poter fornire estratti dei *paper*. Gli Autori possono scaricare dal web i file dei *paper* con l'impaginazione definitiva in formato pdf, per poter essere riprodotti.

Norme redazionali

Titolo del paper

Il titolo non deve superare i 125 caratteri (spazi inclusi).

Abstract

L'*abstract* non deve superare le 250 parole e deve essere strutturato secondo il seguente schema:

- obiettivo del *paper*,
- metodologia,
- risultati,
- limiti della ricerca,
- implicazioni,
- originalità del lavoro.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre aggiungere l'*abstract* anche in lingua inglese.

Parole chiave

Le parole chiave, che devono consentire di inquadrare il tema centrale del lavoro, devono essere minimo 3 massimo 6.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre includere le parole chiave anche in lingua inglese.

Lunghezza del paper

La lunghezza massima non può superare le 7.000 parole, comprese figure, tabelle, eventuali note a piè di pagina e bibliografia.

Margini della pagina

- superiore 3,5 cm
- inferiore 8 cm
- sinistra 4,5 cm
- destra 4,5 cm
- intestazione 2,6 cm
- piè di pagina 7 cm

Layout

- diversi per pari e dispari
- diversi da prima pagina

Spaziatura

- prima 0 pt
- dopo 0 pt
- interlinea singola
- tra titolo del paragrafo e testo una interlinea
- tra testo e titolo del paragrafo/bibliografia due interlinee
- tra titolo del paragrafo e sottoparagrafo una interlinea
- tra titolo del sottoparagrafo e testo una interlinea

Corpo del testo

- titolo contributo Helvetica 14, grassetto allineamento a destra
- nomi autori Helvetica 12 MAIUSCOLETTO, allineamento a destra
- titolo paragrafo Helvetica 10, grassetto, allineamento giustificato
- titolo sottoparagrafo Helvetica 10, corsivo, allineamento giustificato
- testo Times New Roman 10, allineamento giustificato
- rientri testo 0,5 cm prima riga
- note piè di pagina Times New Roman 9, allineamento giustificato
- bibliografia testo Times New Roman 9, allineamento giustificato
- rientro bibliografia 1 cm sporgente
- titolo figura/tabella Helvetica 9 corsivo, allineamento centrato
- testo figura/tabella Helvetica 8
- fonte Helvetica 8, allineamento giustificato

L'intestazione delle pagine pari deve riportare il titolo del *paper* (HELVETICA 8, MAIUSCOLO). Nel caso in cui il titolo superi i 65 caratteri (spazi inclusi), gli Autori devono proporre un'abbreviazione.

Stile del testo

Il corsivo può essere usato quando si desidera enfatizzare parte del testo e per le parole in inglese di uso non comune.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana, il corsivo va utilizzato per termini stranieri che non abbiano un corrispondente in italiano e non siano di uso comune.

Non è previsto l'uso del grassetto, eccetto nei titoli dei paragrafi, né l'utilizzo del sottolineato.

Regole grafiche del testo

Le citazioni devono essere scritte tra virgolette doppie alte ("...") e seguite dall'indicazione nel testo del cognome dell'Autore, dell'anno e del numero della/e pagina/e (es.: Panati, 1981, pp. 48-53). Prima di caricare il file occorre effettuare il riscontro delle citazioni con la bibliografia finale: i richiami non presenti in bibliografia finale saranno eliminati dal testo.

Le note a piè di pagina vanno impiegate solo per commenti, approfondimenti, riflessioni ulteriori e non per semplici richiami bibliografici.

Table e figure

Le tabelle e le figure (queste ultime comprendono anche i grafici) devono essere inserite nel *paper* :

- numerate progressivamente,
- provviste di titolo e fonte,

- di colore bianco e nero, eventualmente in grigio,
- posizionate nel testo nei punti appropriati.

Per ogni tabella e figura inserite nel *paper* occorre allegare anche il relativo file in formato originale. Sono pertanto accettati file in formato Word (.doc o .docx), Excel (.xls) e Power Point (.ppt).

NON possono essere inviati file in formato immagine (.png, .gif, .jpeg, .bmp) o creati con Adobe Acrobat (.pdf).

Bibliografia e sitografia

I riferimenti bibliografici, elencati in ordine alfabetico e, per ciascun Autore, in ordine di data, devono essere posti alla fine del testo. Le citazioni bibliografiche devono attenersi alle seguenti modalità:

Libri

PANATI G. (1980), *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova.

PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Articoli

PANATI G. (1987), "Produttività nelle imprese elettriche ed energetiche municipali: strategie di efficacia e di efficienza", *Sinergie*, n. 13, pp. 134-143.

MORAN P., GHOSHAL S. (1996), "Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.

Capitoli di libri, saggi in opere collettive

MERLANI C. (1975), "Aspetti della programmazione organizzativa in azienda", in AA.VV., *Studi di Ragioneria Organizzazione e Tecnica Economica*, Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli, vol. II, Corsi Editore, Pisa.

PANATI G. (1981), "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in Ardemani E., (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi-Mondadori, Milano.

I siti internet devono essere citati a parte, sotto la bibliografia, nel seguente modo:

<http://www.cueim.it>

<http://www.univr.it>

<http://www.uniroma1.it>

Sinergie

Direzione, amministrazione e redazione:

SINERGIE

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - Tel. 045/597655 - Fax 045/597550
www.cueim.it, www.sinergiejournal.it, e-mail: redazione@sinergieweb.it

Periodicità: quadrimestrale

Contenuti: studi e ricerche a carattere economico-manageriale, tecnologico, sociale e ambientale

Quote anno 2013

Costo dell'abbonamento annuo

- ordinario per l'Italia	€ 100,00
- ordinario per l'estero	€ 120,00
- studenti, dottorandi, assegnisti	€ 40,00
- sostenitore	€ 350,00
- biblioteche	€ 80,00
- librerie	€ 90,00

L'abbonamento a **Sinergie** è annuale e decorre dal gennaio di ciascun anno. Comprende l'invio dei tre numeri della Rivista e di un Rapporto di Ricerca o di un Quaderno di Sinergie. L'abbonamento sostenitore dà diritto all'invio di cinque copie di ogni numero e a una visibilità particolare sulla Rivista.

Ciascun abbonamento va rinnovato entro il mese di aprile per garantire agli abbonati la regolare spedizione dei volumi.

Coloro che lo sottoscrivono successivamente hanno diritto all'invio dei numeri arretrati, che però verranno loro spediti al termine dell'anno di riferimento.

A coloro che sottoscrivono/rinnovano l'abbonamento nei tempi previsti viene offerta gratuitamente la partecipazione al Convegno annuale di *Sinergie*.

La richiesta di abbonamento ad annate arretrate o di singoli numeri deve essere inoltrata alla segreteria amministrativa (il costo sarà pari a quello dell'anno in cui viene fatta la richiesta).

Per sottoscrivere l'abbonamento occorre seguire la procedura *online* sul portale web *www.sinergiejournal.it* → *Rivista* → *Abbonamento*

Riferimenti per il pagamento dell'abbonamento:

Bonifico bancario sul conto corrente intestato a CUEIM Comunicazione Srl
IBAN IT 75 E 01005 11700 000000000467

Segreteria amministrativa

Annalisa Andriolo

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 Verona

Tel. 045 597655 - Fax 045 597550

Email: *amministrazione@sinergieweb.it*

Al ricevimento della richiesta di abbonamento e della ricevuta di effettuato pagamento verrà inviata all'abbonato la relativa nota.

Nel caso in cui l'abbonamento venga sottoscritto da ente pubblico, il pagamento dovrà essere effettuato dopo l'emissione della nota. In tal caso, nella causale del versamento deve essere specificato, oltre al nome e al cognome dell'abbonato, anche il numero della relativa nota.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati entro 15 giorni dal ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine, si spediscono solo contro rimessa dell'importo.

Il piano editoriale prevede contributi relativi
ai seguenti temi:

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

Technology Venturing

*Stato dell'arte e prospettive di sviluppo del management
dell'imprenditorialità e dell'innovazione tecnologica*

L'innovazione per la competitività delle imprese

*Il processo decisionale di impresa nella prospettiva
del benessere e della sostenibilità*

Stampato in 600 copie presso

GRAFICHE FIORINI - Via Altichiero, 11 - 37131 Verona - Tel. 045/525609
Aprile 2013

€ 33,00