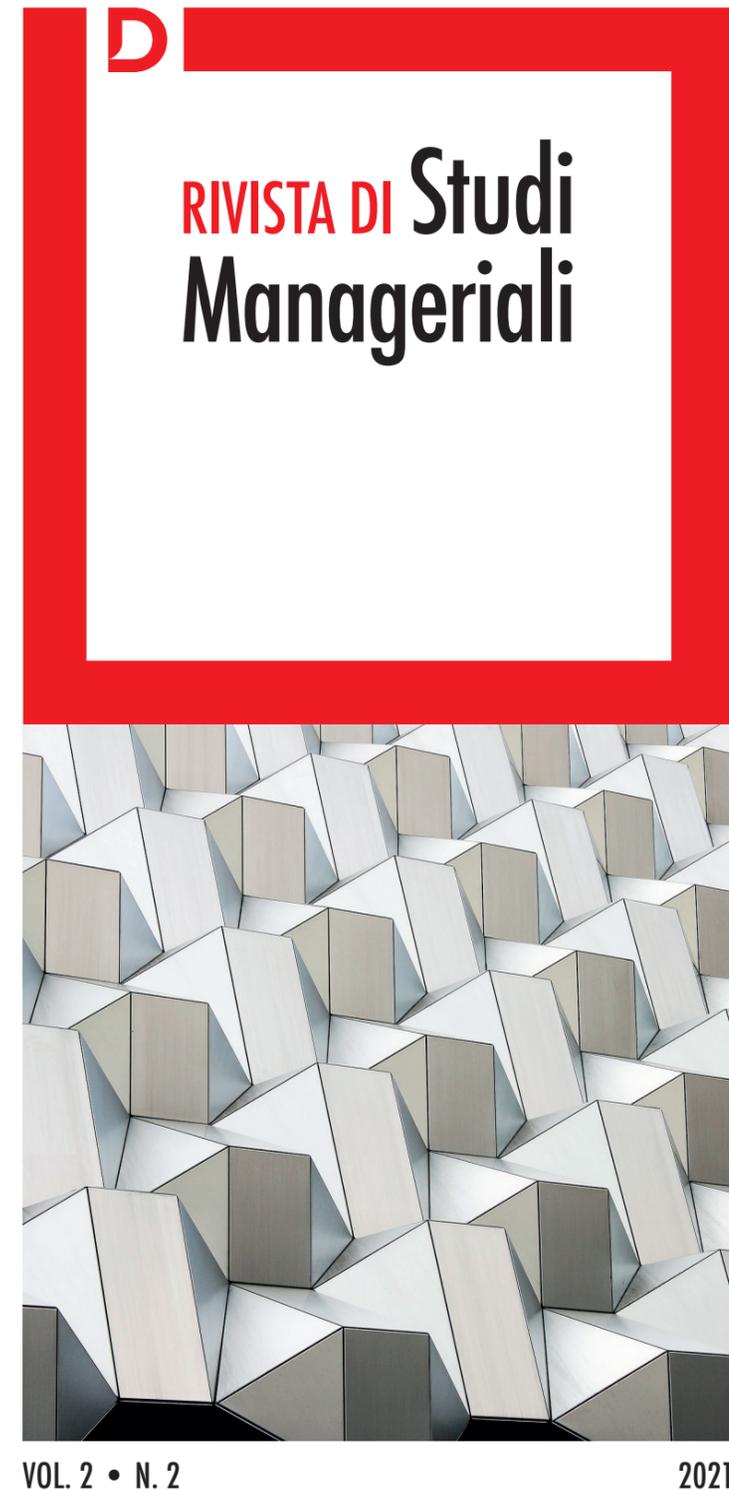


La Rivista di Studi Manageriali (RiSMa) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMa adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).



D

RIVISTA DI **Studi**
Manageriali

VOL. 2 • N. 2

2021



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2021

RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

Direttore responsabile: Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

Direttore scientifico: Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

Comitato scientifico:

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)

Prof. Mario Calabrese (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)

Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)

Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)

Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)

Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)

Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)

Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)

Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)

Prof. Andrés Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)

Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)

Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)

Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

Comitato di redazione

Prof. Mario Calabrese, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno

Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia

Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Segretario del comitato di redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma

Mail: segreteria.risma@gmail.com

https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma

N° Reg. Tribunale: Rivista telematica scientifica finanziata da Sapienza Università di Roma
iscritta al Registro Stampa del Tribunale civile di Roma n.79/20

ISSN: 2784-8531

Copyright © 2021

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Pubblicato a dicembre 2021



Quest'opera è distribuita
con licenza Creative Commons 4.0 International
diffusa in modalità *open access*.

Impaginazione/layout a cura di: redazione RiSMa.

In copertina: foto di Free-Photos da Pixabay.

1. Dal management essenziale al management assenziale	00
<i>Sergio Barile, Ines Pagliuca e Pietro Vito</i>	
2. Il ruolo mediatore del bricolage nell'attenuazione della complessità della dinamica dei gruppi quali sistemi vitali	00
<i>Xhimi Hysa, Pietro Vito, Nadia Di Carluccio e Rosario Bianco</i>	
3. Il superbonus per la riqualificazione energetica degli edifici	00
<i>Vanessa Giannetti e Maurizio Boccacci Mariani</i>	
4. Le attività produttive per la conoscenza esperienziale del territorio. Suggestioni di itinerari tematici per l'Umbria	00
<i>Marta Maria Montella</i>	
5. Valorizzare gli itinerari turistico-culturali. Aspetti teorici e operativi	00
<i>Marta Maria Montella</i>	
6. L'engagement e la crisi relazionale nella cooperazione agroalimentare: analisi dei possibili fattori esplicativi	00
<i>Raffaele Silvestri, Francesca Ricciardi, Pierfelice Rosato e Savino Santovito.</i>	
7. L'importanza del reputation brand nei marketplaces digitali	00
<i>Pierluigi Passaro</i>	

DAL MANAGEMENT ESSENZIALE AL MANAGEMENT ASSENZIALE

Sergio Barile

Professore Ordinario, Sapienza Università di Roma
Dipartimento di Management
sergio.barile@uniroma1.it

Ines Pagliuca

Cultore della Materia, Sapienza Università di Roma
Dipartimento di Management
ines.pagliuca@atos.net

Pietro Vito

Assegnista di Ricerca, Sapienza Università di Roma
Dipartimento di Management
pietro.vito@uniroma1.it

*Ricevuto in data: 18/11/2021
Accettato in data: 27/12/2021*

*“alla chiarezza si giunge attraverso la
larghezza di vedute”*

NIELS BOHR¹

Abstract

Obiettivo del paper: Definire un approccio nuovo alle decisioni in genere e a quelle manageriali in particolare basato sulla considerazione di rilevanti elementi di “interazione” riconducibili alla componente umana coinvolta e tra questa e le situazioni di contesto.

Metodologia: La ricerca adotta una metodologia esplorativa con un approccio qualitativo mediante la considerazione critica di studi accademici e non accademici.

Risultati: Riconoscimento dell’esistenza di caratteri generali (dotazione-azione-risultato) nella dinamica dei comportamenti umani ed in quella dei fenomeni sociali, caratteri che conducono a specifici percorsi alternati di decisione e azione.

Limiti della ricerca: Le concettualizzazioni esposte dovranno essere verificate attraverso opportuni strumenti, in corso di realizzazione, di indagini e rilevazioni empiriche.

Implicazioni pratiche: La teorizzazione proposta può essere di supporto al processo decisionale delle organizzazioni nell’attuale contesto dinamico ed imprevedibile.

Originalità del paper: Questo è il primo lavoro volto a proporre un approccio alternativo alla trattazione ordinaria delle problematiche manageriali riconoscendo alle metodologie in essa affermate un’insoddisfacente capacità di risposta rispetto all’estrema incertezza e imprevedibilità dell’ambiente economico, politico e sociale, che richiede adattamenti repentini a situazioni in continuo mutamento.

Parole chiave: management assenziale, componente emozionale, decision making

¹ Heisenberg W. (1971). Fisica e oltre. Incontri con i protagonisti (1920-1965), Boringhieri, pag. 256.

Abstract in inglese

Aim of the paper: To define a new approach to decisions in general and to managerial decisions in particular based on the consideration of relevant elements of "interactions" attributable to the human component involved and between this and the context situations.

Methodology: The research adopts an exploratory methodology with a qualitative approach through the critical consideration of academic and non-academic studies.

Results: Recognition of the existence of general characteristics (endowment-action-result) in the dynamics of human behavior and in that of social phenomena, characters that lead to specific alternating paths of decision and action.

Limitations of the research: The conceptualizations exposed must be verified through appropriate tools, currently being developed, of investigations and empirical surveys.

Practical implications: The proposed theorization can support the decision-making process of organizations in the current dynamic and unpredictable context.

Originality of the paper: This is the first work aimed at proposing an alternative approach to the ordinary treatment of managerial problems, recognizing the methodologies affirmed in it an unsatisfactory response capacity with respect to the extreme uncertainty and unpredictability of the economic, political and social environment, which it requires sudden adaptations to ever-changing situations.

Keywords: assential management, emotional component, decision making

1. Introduzione

Gli aspetti trattati nel presente contributo potrebbero risultare allo studioso di economia manageriale, in una iniziale valutazione, poco coerenti con il campo disciplinare di riferimento.

Dal secolo scorso ad oggi il principio ispiratore del cosiddetto *management scientifico* riconduce, in prima istanza, alla capacità di attivare strategie volte alla massimizzazione del valore per gli azionisti di riferimento, poi alla soddisfazione delle aspettative degli ulteriori *stakeholder*, con una rinnovata attenzione, in epoca più recente, alla responsabilità sociale delle organizzazioni imprenditoriali anche attraverso l'adozione di una prospettiva di rappresentazione sistemica delle stesse. Per fare tutto ciò, *le teorie manageriali* hanno sostanzialmente adottato metodologie riconducibili ad assetti paradigmatici contrapponibili: *oggettivismo vs. soggettivismo, determinismo vs. probabilismo, realismo vs. costruttivismo*; oppure a prospettive ontologiche quali: *micro vs. macro, struttura vs. sistema*. È sensato però affermare che su tutte le dicotomie presentate abbiano ‘*medianamente*’ prevalso, anche in una logica inclusiva, le prospettive *olismo vs. riduzionismo*, ed *eterogenesi dei fini vs. meccanicismo*.

La ricerca di “*leggi*” sociali stabili e condivise ha indirizzato molti studiosi verso un approccio *deduttivo*, basato su meccanismi di causazione condivisi e consolidati, in qualche modo *prassi storicizzate* realizzate attraverso casistiche di esiti positivi. Rispetto a tali orientamenti, comunque, si rilevano, anche in anni non recenti e da parte di illustri studiosi, moniti che inducono a riflettere. Si consideri, per esempio, il pensiero di Dahrendorf: “*Viviamo in un mondo di incertezza: non siamo in grado di dire esattamente se quello che sappiamo è vero, né se quello che vogliamo è giusto*” (Dahrendorf, 1962) e quanto sostenuto da Popper: “*La mia intenzione è criticare la dottrina secondo la quale è compito delle scienze sociali proporre profezie storiche e che le profezie storiche sono necessarie se desideriamo agire in modo razionale. Chiamerò questa dottrina "storicismo". Considero lo storicismo la reliquia di un'antica superstizione, anche se le persone che ci credono sono generalmente convinte che si tratti di una teoria molto nuova, progressista, rivoluzionaria e*

scientifica” (Popper, 1962). Solo successivamente, con enfasi via via crescente, l’approccio *induttivo*, basato su banche dati estese e tecniche statistiche matematiche evolute, ha assunto particolare rilievo. Un assetto metodologico che ha portato a qualificare sistemi di management caratterizzati da un approccio sostanzialmente di tipo *‘razionale’*. Soprattutto in grandi imprese, imprese con vocazione internazionale e, non ultime, tutte le organizzazioni della pubblica amministrazione, il criterio prevalente di governo e gestione si risolve in una corretta *pianificazione strategica* da esplicitare in una rigida *programmazione* basata su un’attenta *budgettazione* e supportata da uno stringente *monitoraggio* e un’accurata *misura* delle prestazioni.

Rispetto a tale rappresentazione, sempre con crescente frequenza, tuttavia, emergono critiche e perplessità in ordine ad un formalismo procedurale che:

1. Anzitutto, evidenzia un’insoddisfacente capacità di risposta rispetto all’estrema incertezza e imprevedibilità dell’ambiente economico, politico e sociale, che richiede adattamenti repentini a situazioni in continuo mutamento;

2. In modo oramai inequivocabile, non riesce a tener conto della sostanziale differente condizione aziendale che deriva dal considerare che le risorse umane coinvolte nei processi imprenditoriali non sono soltanto uno dei *“fattori di produzione”*, ma rappresentano un microcosmo composto di pulsioni derivanti dalla sfera *etica, psicologica, sociologica e antropologica oltre che emozionale*, che le contraddistingue in quanto *‘persone’*.

Proprio in relazione a quanto riportato al precedente punto 2., i contenuti del presente lavoro divengono coerenti con i propositi delle discipline manageriali. Se, per dirla con il Weber, il management, inteso come disciplina economico sociale, ha quale ambito di interesse lo studio delle capacità umane di prendere decisioni che siano *“dotate di senso”*, quanti si interessano di management non possono non essere interessati alla comprensione delle *“condizioni”* che indirizzano singoli individui (le persone) e ampie comunità (gruppi di persone) a specifiche modalità decisionali ed a scelte selezionate. Come può non essere di grande utilità poter considerare il *‘peso’* che elementi quali gli *usi*, i *costumi*, le *condizioni familiari*, la *fede religiosa* e altre simili *categorie valoriali e schemi generali e non ultimo, l’aspetto emozionale* hanno nell’influire sulle motivazioni che determinano decisioni e scelte per le persone coinvolte?

2. Che cosa manca nel management?

Alla luce delle riflessioni proposte, ci si chiede se esiste la possibilità di recuperare quegli aspetti che, nella trattazione ordinaria delle problematiche manageriali o, più specificatamente, nelle dinamiche decisionali, sono di fatto esclusi.

Per meglio comprendere la questione da dirimere, è di grande ausilio ricordare il pensiero di Henri Atlan, che, già nel 1987, dovendo distinguere tra il percorso di conoscenza proprio del sapere scientifico e quello opportuno per le scienze umane, così si esprime: *“Ma vi è un dominio, quello delle scienze umane, dove questa separazione, sempre necessaria, è ancora più difficile da mantenere. Per la psicologia, la sociologia, la storia, l’etnologia e l’antropologia, l’economia, le scienze politiche, si tratta di studiare e, sembra, di comprendere e spiegare fenomeni specificamente umani. Queste scienze si danno come oggetto campi della realtà in cui gli uomini in quanto soggetti sono i fattori principali e le spiegazioni causali non possono perciò ignorarli. Anche se, per mettersi in regola con l’ortodossia scientifica, delle petizioni riduzioniste di principio vengono poste una volta per tutte, la pratica di queste scienze avviene ad un livello di organizzazione in cui i fenomeni propri alla psiche umana non possono né essere ignorati, né ridotti, come abbiamo già visto ad interazioni molecolari. Da qui la quadratura del cerchio, nota da tempo: come può l’oggettività scientifica accordarsi con oggetti di ricerca dai quali non può essere scartata la soggettività? Come può la razionalità scientifica accordarsi con oggetti nei quali l’irrazionale, rivendicato e sperimentato come tale (passioni, deliri, invenzioni dell’arte e delle mistiche dell’irrazionale) è una parte inevitabile e a volte determinante?”* (Atlan, 1987).

Gli incredibili risultati della scienza e, quindi, della tecnologia sono sotto gli occhi di tutti e, indipendentemente dal livello di umiltà culturale che si ha rispetto alla conoscenza scientifica, non si può disconoscere l'enorme cambiamento derivato da due trasformazioni tecnologiche fondamentali:

- *Il potenziamento dei nostri muscoli (prima era delle macchine)*; si consideri la possibilità odierna di concentrare in un solo escavatore la potenza di trazione sviluppata da circa 4.500 cavalli purosangue che tirano tutti insieme.

- *Il potenziamento della nostra memoria (seconda era delle macchine)*; si consideri, per tutti i possibili scenari in cui l'enorme capacità di memoria potenzia ampiamente le facoltà umane, l'esito del confronto *uomo-macchina* negli scacchi. Dal lontano 1996, anno in cui il grande Kasparov sconfiggeva *DeepBlue*, l'evoluzione delle tecnologie informatiche ha fatto sì che il confronto *umano-artificiale* non sia più proponibile; al giorno d'oggi esistono due distinte graduatorie, una per gli umani e una per gli algoritmi (software). Basti pensare che già da qualche anno è possibile scaricare su un qualsivoglia smartphone una APP software capace di giocare a livello di *Grande Maestro*.

Ciò nonostante, è altrettanto evidente che la tecnologia più avanzata non riesce a spiegare il diverso significato che la lettura di una stessa frase, in uno stesso momento, ha per due o più lettori diversi. Ed ancora non riesce a spiegare in che modo la lettura di quella frase produrrà degli effetti nelle successive fasi di decisione e azione che vedranno impegnati i diversi lettori della stessa nei giorni successivi.

Per dirlo con le parole di Deacon: *“Cos'è che manca, dunque? Dicendolo con un po' di ironia, e in stile enigmatico, manca qualcosa che manca. Consideriamo i seguenti, familiari fatti. Il significato di una frase non è il gruppo di scarabocchi che rappresentano le lettere su un pezzo di carta o su uno schermo. Non sta nei suoni che questi scarabocchi possono farci emettere. Non è neppure il ronzio dei neuroni nel cervello di chi li legge. Ciò che significa una frase, e ciò cui essa si riferisce, manca proprio delle proprietà che le cose devono tipicamente avere per fare una differenza nel mondo. L'informazione trasmessa da questa frase non ha massa, né quantità di moto, né carica elettrica, né solidità, e neppure una chiara estensione nello spazio, dentro di noi o intorno a noi, o da qualsiasi altra parte. Più sconcertante ancora, le frasi che state leggendo in questo momento potrebbero essere insensate, e in tal caso non ci sarebbe nulla, nel mondo, cui potrebbero corrispondere. Ma persino questa proprietà di pretendere di avere un significato farà una differenza concreta nel mondo se influenzerà, in un modo o nell'altro, il pensiero o l'azione di una persona”* (Deacon, 2012).

Come si può ritenere che, nei rapporti interpersonali, il giudizio qualitativo su un'opinione possa essere basato soprattutto sui contenuti e i significati espressi piuttosto che sul livello di *“benevolenza o malevolenza”* che caratterizza, indipendentemente dalla frase analizzata, il rapporto tra gli interlocutori?

Il significato di un'opinione e, più in generale, di una frase non è la sola cosa che presenti un problema decisionale del tipo che si intende descrivere. Molte altre situazioni usuali sono riconducibili allo stesso ambito problematico. Un semplice cenno di saluto rivolto ad un interlocutore non è riassumibile nell'esame di un piccolo movimento del capo o nei movimenti riassunti nel gesto fatto con una mano, ma include una inesprimibile ghirlanda di *emozioni, ricordi e sensazioni* che collegano insieme passato, presente e futuro di un rapporto interpersonale composito in cui si individuano elementi ad oggi non misurabili quali *passioni, desideri e appetiti*, ma anche *amor proprio, orgoglio, paura e dolore*.

Riprendendo Jean Paul Sartre: *“L'emozione, originariamente considerata come un disordine senza legge, possiede un significato proprio, e non può essere colta in sé stessa senza la comprensione di questo significato”* (Sartre, 1939). Possiamo concludere che l'analisi di ogni decisione umana, indipendentemente dal contesto in cui viene ad essere espressa, se limitata alle prescrizioni previste dal cosiddetto approccio scientifico al management rischia di produrre modelli idealizzati, discosti dalle reali esigenze delle persone coinvolte, e incapaci di rappresentare le dinamiche di contesto in cui gli uomini operano per raggiungere le proprie finalità soddisfacendo i propri bisogni.

Certo, il successo delle descrizioni meccanicistiche di fenomeni anche sociali, prodotti nell'ambito di sistemi in sostanziale equilibrio, dove l'adozione di protocolli e procedure predefinite ha per anni

consolidato il buon uso di approcci orientati alla razionalità (al più limitata), rende difficile immaginare una rivoluzione epistemologica intesa a ridefinire l'approccio nelle discipline manageriali.

Da tempo però, una specifica corrente di pensiero, approfittando dei mutamenti anche improvvisi che caratterizzano quella che viene definita società post-moderna, ha avviato un filone di ricerca indirizzato a recuperare dignità scientifica ad aspetti quali la *finalizzazione* e la *soggettività* (condizioni di fatto annoverabili in quel macrocosmo esperienziale chiamato *coscienza individuale*) nell'ambito del dibattito delle scienze umane. Ricercatori, soprattutto impegnati nello sviluppo del pensiero sistemico, quali Gregory Bateson, Heinz von Foerster, Humberto Maturana e Francisco Varela, Stuart Kauffman, e in modo più specifico Gaston Bachelard, Henry Atlan, e Terrence Deacon hanno affrontato il problema, provando ad integrare la rappresentazione sistemica della realtà con l'introduzione di elementi relativi alla *finalizzazione* dei processi nella loro manifestazione materiale con riferimento a quelle componenti esperienziali proprie dei processi mentali. Heinz von Foerster, includendo nella rappresentazione l'atto dell'osservazione quale prospettiva essenziale per l'analisi sistemica, ha inteso reintegrare la *finalizzazione* e la *soggettività* in una teoria dei processi fisici, indirizzando a recuperare un rapporto di condizionalità reciproca tra le modalità di spiegazione strettamente fisica e quella mentale. Maturana e Varela, anche con la volontà di rafforzare la prospettiva osservazionale, hanno introdotto il concetto di *autopoiesi*, in cui la dinamica autoreferenziale sia negli stati mentali sia nella vita materiale costituisce il fattore fondante. Purtroppo, in gran parte delle interpretazioni mutuare da tali ricerche le origini di questa dinamica di auto-organizzazione sono state ritenute sostanzialmente riconducibili a funzionalità cerebrali e, pertanto, non necessitanti di aspetti esplicativi da riportare a fattori che non abbiano chiari correlati fisici.

Proprio da queste considerazioni ben si comprende perché anche, e forse potremmo dire soprattutto, le discipline manageriali hanno l'esigenza di indagare se l'oggetto della propria ricerca debba contenersi nella linea del materialismo², considerando l'idea secondo cui nel mondo vi sono solo le cose fisiche e le loro interazioni; oppure ammettere che non vi sia modo di ridurre la totalità della fenomenica esperienziale ai soli processi della materia. In proposito, è utile considerare quanto affermato da Chalmers: *“Per temperamento sono fortemente incline alla spiegazione riduzionistica e materialistica, e non ho forti inclinazioni spirituali o religiose. Per diversi anni ho confidato in una teoria materialistica, e quando vi ho rinunciato l'ho fatto con riluttanza. Alla fine, mi è parso ovvio che queste conclusioni debbano imporsi a chiunque voglia prendere la coscienza sul serio. Il materialismo è una visione del mondo bella e convincente, ma per rendere conto della coscienza dobbiamo andare oltre le risorse che essa fornisce”* (Chalmers, 1996).

Rispetto alle suggestioni derivabili da quanto riportato, è di contro condivisibile che gli studi manageriali, in un'ampia maggioranza di casi, ambiscono a realizzare possibili rappresentazioni della realtà propria delle organizzazioni che tendono a spiegare tanto strutture organizzative quanto processi organizzativi in un'ottica essenzialmente riduzionistica e deterministica. Sebbene il dibattito culturale sulle organizzazioni abbia di fatto recepito il necessario distinguo tra un'analisi riferita al momento “statico”, incentrata sulla *struttura*, e un'analisi “dinamica”, indirizzata alla lettura dei processi, quindi focalizzata sul *sistema*, e sebbene abbia accettato e preso coscienza dell'evidenza del fatto che *“inoltre le persone, proprio come gli attori, possono recitare copioni diversi a seconda delle situazioni in cui si trovano”* (Bonazzi, 2002), non ha ancora raggiunto un sufficiente grado di *'ebollizione'* tale da imporre una modifica sostanziale degli interessi di ricerca, dei metodi di analisi e, soprattutto, del modo di concepire la sostanza delle organizzazioni.

² Il materialismo è la concezione filosofica solitamente monista per la quale l'unica realtà che può veramente essere detta esistere è la materia e tutto ciò che deriva dalla sua continua trasformazione. Ciò vale a dire che, fondamentalmente e sostanzialmente, tutte le cose hanno una natura materiale; ovvero che il fondamento e la sostanza della realtà sono materiali.

Uno dei motivi che rendono non facile il raggiungimento del grado di ‘ebollizione’ è collegato a parere di chi scrive alla mancanza di un approccio adeguato a meglio comprendere le dinamiche mentali dei soggetti coinvolti nel contesto di un’organizzazione. E ancor più una metodologia che possa riportare l’attenzione su quegli aspetti meno evidenti, ma di certo non meno importanti, incentrati non tanto sul descrivere perché ognuno di noi fa le cose che effettivamente fa, ma sul giustificare il ‘perché’ le fa spiegandolo in un contesto di *finalità e soggettività*.

Un esempio di quanto si vuol rappresentare può esser tratto dal ripensare al nostro comportamento quando, in una tranquilla serata a casa, decidiamo di scegliere un film su Sky, piuttosto che su Netflix o distributori simili. Scorriamo l’elenco dei film e poi decidiamo, non senza qualche esitazione, di avviare la riproduzione di uno specifico titolo. Se qualcuno ci chiedesse perché abbiamo scelto quel titolo, ci ritroveremmo, ma attenzione solo in quel momento e non prima, a giustificare la nostra scelta con argomentazioni razionali; sappiamo molto bene, però, che al momento della scelta non avevamo fatto le riflessioni di cui abbiamo detto dovendola poi giustificare. In sostanza, abbiamo trovato *ex post* un ‘perché’ alla nostra decisione ma avremmo notevoli difficoltà a identificare il ‘perché’ di quel ‘perché’.

Sulla base di tali premesse problematiche, le riflessioni di seguito riportate intendono proporre un’argomentata rielaborazione dalla prospettiva di indagine per così dire ‘ortodossa’ utile nelle problematiche decisionali, favorendo lo sviluppo di una metodologia idonea al recupero degli aspetti evidenziati in precedenza.

Lo sforzo esplicativo non è banale, lo schema semplificato che ci porta a ritenere che ogni effetto sia in rapporto con una causa, e soprattutto a immaginare che il rapporto rilevato sia stabile e definitivo tanto da sostanziare una legge di determinazione oggettiva e condivisibile, è fortemente radicato nella *varietà informativa*³ di ognuno di noi. Cambiare il ‘modo di pensare’ non si risolve semplicemente in un atto di volontà; occorre reimpostare le proprie credenze forti ed alterare, innovandone i contorni, le caratteristiche prioritarie del contesto. Il cambio di ‘occhiali’. necessario per adottare un nuovo punto di vista, riconduce alla metafora platonica del mito della caverna o a quanto espresso nel seguente pensiero di Einstein: “*un essere umano è parte di un tutto che chiamiamo Universo. Sperimenta sé stesso, i pensieri e le sensazioni come qualcosa di separato dal resto, in quella che è una specie di illusione ottica della coscienza. Questa illusione è una sorta di prigione che ci limita [...].*”

Quindi, ciò che si propone è l’avvio di una riflessione sulla possibilità di reimpostare la prospettiva di analisi fenomenica verificando che essa possa essere riferita non soltanto al reale (le ombre), quanto

³ la Varietà informativa è definita attraverso tre dimensioni esprimibili in un sistema di misura coerente:

$$V_{inf}(k) = (SDe_{def}(k), SSp_{spec}(k), CSg_{val+ScheGen}(k))$$

Dove:

- $V_{inf}(k)$ = Varietà informativa del sistema vitale K;
- $SDe_{def}(k)$ = Schemi Definiti della Varietà informativa del sistema vitale K;
- $SSp_{spec}(k)$ = Schemi Specifici della Varietà informativa del sistema vitale K;
- $CSg_{val+ScheGen}(k)$ = Categorie valoriali e Schemi generali della Varietà informativa del sistema vitale K;

Gli elementi $SDe_{def}(k)$, $SSp_{spec}(k)$, $CSg_{val+ScheGen}(k)$, che caratterizzano la Varietà informativa $V_{inf}(k)$, non sono da intendersi soltanto come dimensioni rappresentative della stessa. Essi, infatti, non spiegano solo le proporzioni della Varietà informativa rispetto a dimensioni ortogonali, quali possono essere l’altezza, la profondità e l’ampiezza, che sono espressione tipica della rappresentazione spaziale di corpi materiali; piuttosto sono da intendersi anche come grandezze espressive di specifiche proprietà possedute da ogni Varietà informativa e, conseguentemente, come fattori capaci di condizionare le dinamiche evolutive della conoscenza. In Barile S. Introduzione alla dinamica della varietà informativa (Barile, 2006).

al mentale (la realtà effettiva)⁴. In tale direzione, di seguito si forniranno elementi utili alla individuazione dei diversi livelli di rappresentazione di un qualsivoglia fenomeno osservato.

3. Reimpostare la prospettiva: i diversi livelli di rappresentazione

In un mondo che non c'è più, un mondo di tanto tempo fa, immaginiamo che in un piccolo paesino italiano un falegname abbia avuto l'incarico di realizzare un tavolo rettangolare per un convento di frati. I frati gli hanno manifestato l'esigenza che il tavolo abbia una superficie totale di sei metri quadrati e che il lato lungo superi di un metro il lato corto.

Il nostro falegname, appassionato algebrista, traduce le esigenze dei frati nelle seguenti formule:

sia x il lato corto

sia y il lato lungo

Pertanto, si ha:

$$y = x + 1 \text{ mt} \quad (1)$$

$$x * y = 6 \text{ mq} \quad (2)$$

da cui, sostituendo il valore di y della (1) nella (2), ottiene:

$$x(x + 1) = 6; \quad x^2 + x - 6 = 0.$$

Arrivato a questo punto, il falegname si accorge di non sapere come determinare il valore di x . Sconfortato, cerca di recuperare informazioni da colleghi algebristi circa le possibili soluzioni in modo da aumentare le proprie conoscenze ma, dopo un ricco scambio di lettere, si rende conto che l'unica cosa che è aumentata è la propria confusione rispetto al problema.

Stanco e stufo di procedere per tentativi, si convince di dover partire dalle certezze che ha e comincia a formulare delle ipotesi rielaborando gli *schemi mentali* di cui già dispone. Ben presto si rende conto che nel valutare le diverse ipotesi risolutive, una riflessione prevale sulle altre: gli appare chiaro che se si potesse eliminare il fattore x^2 , o, alternativamente x , il problema diverrebbe facilmente risolvibile. Ed è allora che, tra le tante informazioni (in questo caso *schemi*) di cui dispone, ve ne è una che attira la sua attenzione: essa è nota già da tempo; si tratta della formula relativa al quadrato di un binomio: $(a + b)^2 = a^2 + 2ab + b^2$. È uno schema interessante perché il fattore a destra dell'uguale somiglia molto all'equazione venuta fuori per dar risposta all'esigenza dei frati. Incoraggiato da tale seppur tenue speranza, considera, intanto, che l'equazione $x^2 + x - 6 = 0$ può ritenersi un caso particolare di una forma del tipo $ax^2 + bx + c = 0$; decide, quindi, di lavorare su tale forma cercando di ricondurla ad una compatibile con quella dello schema che ha intuito possa essere utile alla soluzione del problema. Così, prova a intervenire su $ax^2 + bx + c = 0$ nel seguente modo:

Moltiplica entrambi i membri per a ottenendo:

$$a \cdot (ax^2 + bx + c) = a \cdot 0$$

$$a^2x^2 + abx + ac = 0.$$

Ancora moltiplica entrambi i membri per 4:

$$4a^2x^2 + 4abx + 4ac = 0$$

Aggiunge e sottrae b^2 al primo membro dell'equazione:

$$4a^2x^2 + 4abx + 4ac + b^2 - b^2 = 0;$$

Da cui:

$$4a^2x^2 + 4abx + b^2 = b^2 - 4ac$$

E quindi:

$$4a^2x^2 + 4abx + b^2 = b^2 - 4ac$$

Ottenendo:

$$(2ax + b)^2 = b^2 - 4ac;$$

$$2ax + b = \pm \sqrt{b^2 - 4ac};$$

⁴ A tal proposito Pareto individua due concetti chiave: 1) i residui che rappresentano i sentimenti o le espressioni dei sentimenti inscritti nella natura umana; 2) le derivazioni, sistemi intellettuali di giustificazione delle azioni umane con i quali gli individui camuffano le loro passioni; le derivazioni rappresentano un'apparenza di razionalità. "I residui sono manifestazioni di sentimenti. Le derivazioni comprendono ragionamenti logici, sofismi, manifestazioni di sentimenti adoperate per derivare; esse sono manifestazioni del bisogno di ragionare che prova l'uomo." (Pareto, 1964).

$$2ax = -b \pm \sqrt{b^2 - 4ac};$$

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} \quad (1)$$

Il nostro falegname si rende conto che è necessario verificare la formula dedotta. Applica la (1) al problema iniziale $x^2 + x - 6 = 0$ e ottiene: $x = \frac{-1 \pm \sqrt{1^2 + 4 \cdot 6}}{2}$ e quindi

$$x = \frac{-1 \pm \sqrt{1+24}}{2}; x = \frac{-1 \pm \sqrt{25}}{2}; x = \frac{-1 \pm 5}{2}; x_1 = \frac{-1-5}{2} = -3; x_2 = \frac{-1+5}{2} = 2.$$

Escludendo $x_1 = -3$, perché non ha senso pensare a un tavolo con un lato inesistente, prova a verificare sostituendo $x_2 = 2$ nell'equazione e ottiene $y = x + 1 = 3$, da cui la superficie del tavolo $sup = x \cdot y = 6$ è proprio quella voluta dai frati.

La storia del frate algebrista fa riflettere sul fatto che il processo di elaborazione di una qualsiasi soluzione a un problema che al soggetto interessato appare di non immediata soluzione o, per meglio dire, non risolvibile con la dotazione di *schemi mentali* e procedure operative di cui dispone, non può che essere analogo al sofferto percorso conoscitivo attuato dal nostro immaginario falegname.

In riferimento a tale percorso, le conoscenze disponibili, anche basate su recenti conquiste della genetica, della biologia evuzionistica e della fisica quantistica, sollecitano a cercare soluzioni che integrino la mente nei processi naturali, riconoscendo che questi ultimi riguardano tutte le dimensioni della vita e non solo quelle fisiche e accogliendo l'ipotesi di un rapporto tra rappresentazioni della *realtà* mentale e della *realtà* materiale.

In proposito, Popper ed Eccles sostengono l'esistenza di un mondo fisico definito "Mondo 1", in cui gli eventi si manifestano (l'esigenza del tavolo nell'esempio); un "Mondo 2", relativo agli stati mentali, alle disposizioni psicologiche, quali i ricordi e gli schemi concettuali (il ricordo dello sviluppo del quadrato di un binomio nell'esempio) e, infine, il "Mondo 3", il mondo dei contenuti derivati dall'elaborazione di riflessioni e pensieri della mente umana (la formula risolutiva per l'equazione di secondo grado ricavata dall'esempio). Oltre alla visione tripartita, esistono molti altri modelli di rappresentazione della realtà fisica e della realtà 'mentale'. In letteratura tali modellizzazioni sono in genere ricondotte al dualismo *mente-corpo* e, quindi, *mente-cervello*. Negli ultimi anni le neuroscienze e l'informatica hanno lasciato intravedere nuovi contributi allo studio della relazione *mente-cervello*, dove gli aspetti soggettivi connaturati con l'attività psichica propongono interrogativi nuovi che aprono a diverse prospettive scientifiche e filosofiche.

Dalla fondante posizione di Cartesio che distingue tra *res cogitans* e *res extensa*, attraverso la teoria *funzionalista* di Putnam e Fodor, secondo la quale gli stati mentali sono la risultante di una mediazione causale tra input sensoriali e decisioni individuali, si perviene negli anni Ottanta alla posizione di Searle (Descartes, 1999)⁵. Lo studioso sostiene che stati fisici e stati mentali sono esattamente coincidenti e che la differenza tra i due stati è solamente da ricondurre a livelli diversi di rappresentazione/descrizione⁶. Nell'ambito della problematica della relazione *corpo-mente*, non esisterebbero due distinti ordini di fenomeni, bensì due modi diversi di presentarsi di uno stesso fenomeno: "Il fatto che i poteri causali della coscienza e quelli della sua base neuronale siano esattamente gli stessi, mostra che non stiamo parlando di due cose diverse, la coscienza e processi neuronali. [...] I poteri causali della coscienza sono esattamente gli stessi del sostrato neuronale. [...] Non stiamo parlando di due entità diverse, ma dello stesso sistema a livelli diversi". E conclude:

⁵La formulazione «cogito, ergo sum» appare nel (1644) nei Principia philosophiae 1, 7 e 10. Le prime forme di funzionalismo furono proposte da Hilary Putnam negli anni Cinquanta (Putnam, 1975), e poi da Jerry Fodor negli anni Sessanta (Fodor, 1968). Negli anni Ottanta Searle ritiene di individuare una stretta relazione tra l'aspetto mentale (stati di coscienza) e quello fisico (stati neurofisiologici): i fenomeni intenzionali e gli stati di coscienza sono causati e originati da stati neurofisiologici ma in virtù del loro statuto di macro-fenomeni non sono riducibili alle singole proprietà delle strutture sottostanti (Searle, 2006).

⁶Ad onore del vero già gli stessi Popper ed Eccles si esprimono dicendo: "Accanto agli oggetti ed agli stati fisici ipotizzo che vi siano degli stati mentali e che questi stati siano reali perché interagiscono con i nostri corpi." (Popper, 1994).

“Non ci sono, in termini causali, due fenomeni indipendenti quali lo sforzo cosciente e l’attivazione neuronale non cosciente. Non c’è che il sistema cerebrale, che ha un livello di descrizione in cui ciò che avviene è un’attivazione neuronale, e un altro livello di descrizione, quello sistemico, in cui il sistema è cosciente” (Searle, 2006).

Purtroppo, l’approccio epistemologico derivato da tali intuizioni – che a parere di chi scrive avrebbero dovuto indirizzare a una visione completamente diversa – predispone a una concezione della comprensione fondata su una relazione distinta e non direttamente sovrapponibile tra le ‘cose’ del mondo reale e la rappresentazione che ne realizziamo nella nostra mente.

La forte enfasi sugli aspetti computazionali ha prodotto un’epistemologia oggettivista, dove il nostro cervello è l’equivalente di un calcolatore, capace di associare descrizioni essenziali alle categorie di fenomeni prevalenti rilevabili nella realtà che ci circonda (Chomsky, 2006). Appare evidente che una tale prospettiva basa l’intera rappresentazione di un fenomeno sulle fasi di *input*, *elaborazione* e *output*, rendendo se non superflui certamente poco rilevanti aspetti come la *temporalità*, la *soggettività*, il *contesto* e la *cultura*. Nelle scienze manageriali, l’adozione acritica di tale prospettiva è stata il presupposto culturale di gran parte degli sviluppi teorici, limitando fortemente la considerazione di rilevanti elementi di “interazione” riconducibili alla componente umana coinvolta nella dinamica fenomenica osservata.

Il recupero di tali aspetti alla base della posizione interpretativa brevemente descritta rappresenta la prospettiva epistemologica dalla quale prendere le mosse per definire un approccio nuovo alle decisioni in genere e a quelle manageriali in particolare.

In sostanza, se è possibile definire una rappresentazione in cui stati mentali e relative dinamiche corrispondano a stati fisici e relative dinamiche, ossia, quindi, se la *materia* (*cervello*) sta alla *mente* come la *struttura* sta al *sistema*, deve essere possibile riconoscere nelle *leggi* che attengono alle interazioni sistemiche, corrispondenti *leggi* che attengono alle relazioni strutturali. L’opportunità di codificare un approccio alle decisioni che usufruisca di tale corrispondenza è di certo interessante. Ricercare la soluzione a un problema potendo contare su più di una prospettiva di indagine amplia certamente la probabilità di riuscita nella individuazione della soluzione. Inoltre, se fosse possibile ricondurre la rappresentazione mentale delle dinamiche causali ad un insieme condiviso di fattori *misurabili*, si potrebbe generare un corpus di conoscenze capace di inglobare non solo i già esplorati elementi razionali, ma anche e soprattutto quelli emozionali.

Nel campo della psicologia sociale, Lewin in particolare, ispirandosi al concetto di campo di forze così come definito dalla scienza fisica, stabilisce che:

1. *L’analisi del comportamento deve essere ricondotta a fattori che interagiscono in un contesto;*
2. *Il contesto rappresenta un “campo di forze dinamico” proprio come nelle scienze fisiche e, pertanto, lo stato di ciascuno degli elementi di contesto dipende da tutti gli altri elementi compresenti.*

Il comportamento individuale e delle organizzazioni, secondo Lewin, non dipende da accadimenti del passato e nemmeno da programmi per il futuro, bensì da ricordi del passato e da desideri per il futuro, e da quanto nel contesto attuale percepisce il soggetto decisore. Le condizioni di contesto sono in relazione tra loro e interagiscono formando un campo di forze dinamiche che può essere chiamato ‘*spazio vitale*’.

Lo spazio vitale, o campo psicologico di forza, diverrebbe per Lewin l’ambiente che include la persona e la sua percezione della realtà. Si tratta, in definitiva, di uno spazio definito nella prospettiva del soggetto decisore, evidentemente con un approccio costruttivista, che riflette il modo in cui egli guarda il mondo, con le proprie aspirazioni, possibilità, paure, esperienze e aspettative (Lewin, 2011). Seguendo la suggestione esercitata da Lewin, il percorso di associazioni progressive che lega ‘mondo materiale’ e ‘mondo mentale’, in prima istanza, potrebbe apparire come un processo che indirizza alla ricerca delle costituenti logico espressive (*schemi*) desumibili da uno dei due ‘mondi’, e ritenerle parti fondanti di costrutti logici dell’altro dei due ‘mondi’, evoluti in modo diverso.

Tabella 1 – Lo schema generale ‘dotazione-azione-risultato’

Prospettive epistemologiche	Necessità	Possibilità	Effettività
Tipologia fenomenica	Dotazione	Azione	Risultato
Elettrica	Intensità	Resistenza	Voltaggio
Termodinamica	Volume	Pressione	Temperatura
Meccanica	Massa	Accelerazione	Quantità di moto

Fonte: Elaborazione propria.

Non si tratta, però, di una sorta di riduzionismo *metodologico* che, con dinamiche assimilabili al *riduzionismo ontologico*, accetta la possibilità di ridurre la complicazione logica di fenomeni complessi attraverso la loro scomposizione in fenomeni minori, con livelli noti di semplicità logica e, quindi, riportando processi articolati e complicati a semplici attività procedurali già sperimentate e controllabili in laboratorio. Nell’ipotesi posta a base del presente lavoro, per meglio comprendere cosa deve intendersi per tale rapporto di “corrispondenza” tra “leggi” di struttura e “leggi” di sistema, occorre introdurre una nuova espressione sintetica: *Riconduzionismo Gnoseologico (RG)*, espressione con la quale si intende circostanziare un approccio alla conoscenza basato sull’evidenza, rilevabile in molti contesti, che individua una stringente similarità tra differenti ambiti fenomenici e relative logiche esplicative. Si pensi, per esempio, ai fenomeni elettrici, descritti dal rapporto tra fattori quali l’intensità, la resistenza e il voltaggio; oppure ai fenomeni termodinamici, in cui si correlano grandezze quali il volume, la pressione e la temperatura; o ancora ai fenomeni meccanici, individuati dalla relazione tra elementi quali la massa, la velocità e la quantità di moto (Tab.1).

Figura 2.0 – La Tripla Elica come schema generale delle dinamiche dei sistemi vitali



Fonte: Elaborazione propria.

Non è difficile comprendere che esiste una forte similarità tra le specifiche grandezze ‘*misurabili*’ dei diversi contesti e, parallelamente, una sostanziale analogia tra le leggi che esplicitano le relazioni di interdipendenza tra le stesse ‘*misurabili*’. Ciò che risulta meno evidente è che alla base della verificata analogia tra i diversi contesti e le specifiche ‘*misurabili*’ è spesso rinvenibile una sorta di denominatore comune, una sorta di *forma normale* (o *schema generale*), cui sono riferibili le diverse forme specifiche. Così, si può verificare che negli esempi dei tre fenomeni (elettrico, termodinamico e meccanico), ciascuna terna di ‘*misurabili*’ è riconducibile a una terna di elementi di valenza ‘generale’, in cui esiste una *dotazione* (o *necessità*), un’azione (o *possibilità*) e un risultato (o *effettività*).

Nella Figura 2.0, collegata alla Tab. 1, è proposta una versione articolata della rappresentazione dello schema generale *necessità-possibilità-effettività*, da cui discendono altri schemi generali riferibili ad ambiti e prospettive di comune conoscenza. Nella rappresentazione, il cui cuore è una tripla elica⁷, i tre ambiti rappresentano prospettive di lettura delle dinamiche dei sistemi vitali riconducibili all’ambiente, inteso come complesso di *risorse*, alla *società* e all’*economia*, a loro volta riconducibili ai fattori della produzione *terra*, *lavoro* e *capitale*, cui corrispondono le note componenti della tripla bottom line *planet*, *people* (qui *person*) e *profit*⁸, che possono essere lette come *dotazione*, *collettività* e *opportunità*. La chiave di lettura dello schema è nel meccanismo dell’elica le cui tre ‘pale’ definiscono ulteriori ‘terne’ che spiegano a quali condizioni, a partire da un complesso di *consuetudini*, *norme* e *leggi*, sulla base di *strategie*, *piani* e *programmi*, sia possibile sviluppare

⁷ La valenza del modello della Tripla Elica come schema generale ha radici in altri ambiti disciplinari, come la geometria e la biochimica (si pensi al DNA). Etkowitz e Leydesdorff (1995), per esempio, ne hanno derivato il modello della Tripla Elica dell’innovazione. La versione del modello qui proposta ne valorizza proprio la valenza come schema generale e ne deriva una più ampia varietà di ‘terne’, così come proposto nel Modello della Tripla Elica della Sostenibilità (Saviano et al., 2017; Scalia et al., 2018).

⁸ È opportuno rilevare, senza voler togliere alcun merito a quanto contribuito da Elkington (1994), che i tre bottoni Planet, Person e Profit, di fatto corrispondono ai fattori della produzione Terra (Natura), Lavoro e Capitale individuati dall’economista francese Jean-Baptiste Say (Lione, 5 gennaio 1767 – Parigi, 15 novembre 1832).

attività di *ricerca, sviluppo e innovazione*, si dispiegano le dinamiche dei sistemi vitali, realizzando un armonico complesso di interazioni⁹.

Come esemplificato anche nello schema della Tripla Elica, il *Riconduzionismo Gnoseologico (RG)* consente, quindi, di individuare la medesima logica esplicativa in diversi ambiti fenomenici. Una ulteriore e più completa evidenza è derivabile dall'ambito informatico. Si immagini di analizzare il rapporto esistente tra l'attività svolta da un sistema operativo (livello 1), quale ad esempio un MICROSOFT DOS, un *middleware*, quale ad esempio WINDOWS (livello 2) nella sua iniziale “*release*” e, infine, un software applicativo (livello 3) quale ad esempio la “*calcolatrice*”, applicazione della suite OFFICE di MICROSOFT.

Figura 2.1 – Esempio di calcolatrice



Come noto, l'applicativo “*calcolatrice*” presente nelle diverse versioni di WINDOWS consente specifiche prestazioni: inserire dati numerici, selezionare operazioni aritmetiche o funzioni matematiche, e quindi esporre risultati numerici. Tutte attività che per essere eseguite impongono il rispetto di altrettante specifiche regole (applicazione di “*leggi*”): non si può aggiungere due numeri se non inserendo il primo numero attraverso i tasti numerici (o con un copia/incolla); facendo seguire un clic sul segno “*+*” esposto sulla tastiera della calcolatrice; inserendo il secondo numero; e quindi “*clickando*” il segno “*=*”. È facile comprendere che l'azione esercitata “*clickando*” sul segno “*+*” della calcolatrice di WINDOWS implica degli altri effetti rispetto all'ottenimento del risultato: esistono, di fatto, corrispondenti azioni che la pressione del tasto “*+*” comporta sia a livello di WINDOWS che di MICROSOFT DOS.

Le Figure 2.1, 2.2, 2.3 riportano le corrispondenti azioni riferite ai diversi livelli ed espongono le componenti e le interazioni tra le stesse che, in ognuno degli ambiti di specifica appartenenza, acquisiscono opportuno significato. Così la Figura 2.1 mostra una calcolatrice digitale sulla quale occorre agire con le componenti *mouse* e *pulsante* per produrre l'azione di “*somma*”. Per utilizzare la “*calcolatrice*” non è necessario conoscere i dettagli matematici con cui è proceduralmente realizzata una determinata operazione. È sufficiente avere l'esigenza di risolvere un problema, ad esempio la necessità di calcolare le proprie spese giornaliere, ed essere sufficientemente edotti sul funzionamento dello strumento “*calcolatrice*”. In nessun caso il soggetto che interagisce con la “*calcolatrice*” ha bisogno di conoscere gli algoritmi che sono alla base delle funzionalità riservate all'utilizzatore, gli è sufficiente sapere cosa accade (e non perché accade) digitando un primo numero, poi il segno “*+*”, e poi un secondo numero, e quindi “*=*”.

⁹ Per le condizioni qui richiamate, che riconducono alle dinamiche della consonanza e risonanza, e le logiche interpretative alla base di ciascuna delle terne, si rinvia alle seguenti fonti: Golinelli et al. (2012), Barile (2009), Barile et al. (2016), Barile et al. (2012), Badinelli et al. (2012), Barile et al. (2013), Barile et al. (2017), Simone et al. (2018).

Figura 2.2 – Somma di due numeri in C++

Un programma in C++ per la somma di due numeri

```
// Somma.cpp: somma di due numeri
#include <iostream>
using namespace std;

int main()
{
    int a, b, s;
    cin >> a;
    cin >> b;
    s = a + b;
    cout << s;

    return 0;
}
```

La Figura 2.2 propone, anche se non in termini puntuali, la sequenza di istruzioni in C++ (linguaggio in cui è scritto gran parte del codice di WINDOWS) corrispondenti al processo di somma di due numeri. È facile constatare che la logica operativa insita nel listato di programma evidenzia un contesto del tutto diverso da quello proprio del livello 1 (la calcolatrice). Non esistono ‘oggetti’ come ‘mouse’ e ‘display’ e non sono contemplate azioni quali il “cliccare”. Le possibili azioni attuabili sono compendiate in “istruzioni in linguaggio” quali “cin” e “cout”, e sono regolate da una “sintassi” (regole dichiarative e procedurali) propria del linguaggio C++. La Figura 2.3, poi, propone l’equivalente azione del “sommare due numeri” sviluppandola al livello di sistema operativo, e quindi esplicitando ciò che viene fatto in termini di linguaggio assembler, con associato codice macchina.

Figura 2.3 – Somma di due numeri a livello di sistema operativo

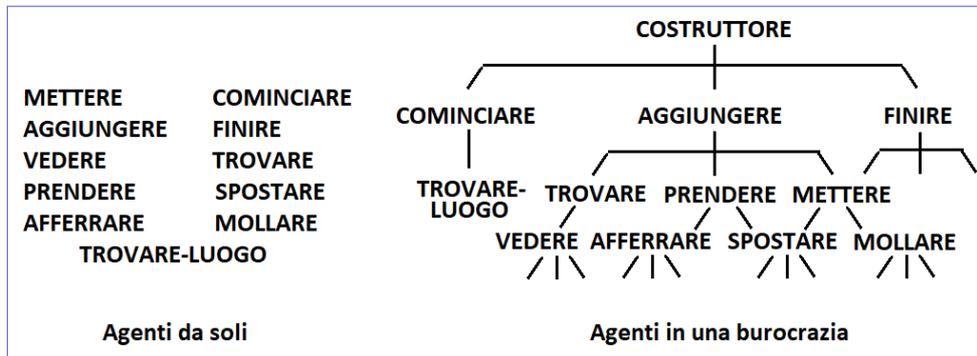
The screenshot shows the 'emu8086.com' emulator interface. The main window displays assembly instructions in two columns. The left column shows instructions with their physical addresses (e.g., 07100: B8 184 7) and the right column shows the corresponding machine code (e.g., MOV AX, 00003h). A blue box labeled 'Codice Macchina disassemblato' points to the right column. Below the emulator window, a box labeled 'Indirizzo fisico: HEX DECIMAL ASCII' and 'LISTA DELLA MEMORIA' is visible.

Anche in questo caso il contesto cambia in modo significativo rispetto al livello 1 e, seppur con alcune analogie, cambia anche rispetto al livello 2. In effetti, poiché viene definita la dinamica del calcolo di una somma in termini di linguaggio Assembler, la corrispondenza con le istruzioni in C++ del livello 2 è alquanto evidente: ogni istruzione in C++ del livello 2 è esplosa in un insieme di istruzioni in

Assembler. In sostanza, cambia lo *schema specifico* (un diverso linguaggio di programmazione), ma rimane invariato lo *schema generale* (si tratta pur sempre di un linguaggio di programmazione). È interessante osservare che la corrispondenza dello schema generale riconducibile al “*linguaggio di programmazione*” è rinvenibile anche nel livello 1. Il manuale di istruzione della calcolatrice Windows (di fatto di una qualsiasi calcolatrice) può essere descritto come un insieme di regole procedurali, finalizzate all’ottenimento di un risultato, e quindi, ancora una volta, come un “*linguaggio di programmazione*”.

Sulla base di queste considerazioni diviene facile intuire e ammettere che, laddove esistono diversi livelli di rappresentazione procedurale di un percorso risolutivo di un problema, quale quello del “sommare due numeri”, è possibile ritenere che esista un livello ancor più generale (livello 0) capace di esprimere un contesto di oggetti e di regole relazionali a cui riferiscono i diversi livelli (1, 2, 3) fin qui trattati.

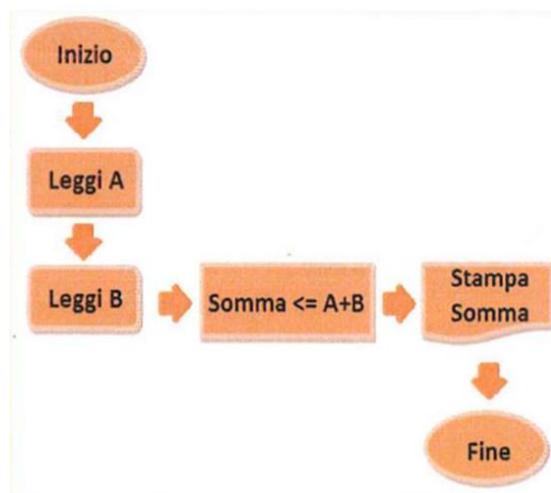
Figura 2.4 – Gli agenti primari



Fonte: Minsky M., op. cit., pag. 38.

Elementi significativi accompagnati da approfondite riflessioni su ciò che potrebbe caratterizzarsi come schema di (livello 0) sono rinvenibili nell’opera “La società della mente” di Minsky che dedica parte del lavoro al tentativo di descrivere la mente attraverso gerarchie di processi via via più basilari (Minsky, 2020). La figura che precede riporta il percorso che dallo *schema di sintesi* denominato “costruttore” conduce a schemi più generali denominati “vedere, afferrare, spostare, mollare”.

Figura 2.5 – Schema di un diagramma a blocchi che definisce la somma di due numeri



Quanti si occupano di programmazione di computer sanno che ogni algoritmo può essere rappresentato attraverso una *pseudo codifica* dotata di valenza generale rispetto ad ogni specifico linguaggio di programmazione.

La Figura 2.5 propone lo schema di un diagramma a blocchi che definisce la somma di due numeri. Anche in questo caso è evidenziato un contesto in cui le azioni attivabili possono essere ricondotte a specifici “oggetti” e a specifiche regole procedurali.

Il percorso esplicativo sin qui tracciato evidenzia l’esistenza di caratteri generali, che appartengono in modo analogo, seppur attraverso opportune trasformazioni formali, ai diversi livelli di rappresentazione della somma di due numeri esposti in precedenza. In modo inequivocabile, infatti, è possibile condividere che per ognuno dei diversi livelli sono rinvenibili caratteristiche riassumibili in quanto segue:

a. *Esiste una necessaria sequenzialità delle azioni*

In tutti i livelli, da 0 a 3, le azioni sono organizzate in una direzione che definisce il prima ed il dopo; in sostanza è condiviso lo “schema generale” che metaforicamente può essere ricondotto “allo svolgimento di un nastro”, anche se la misura della velocità di svolgimento è sempre da ricondurre ad un elemento esterno al contesto. A tal proposito è significativo osservare nella Figura 2.3, in alto a destra, lo “step delay” (il tempo di scansione) che può essere assegnato dall’operatore. In sostanza, ogni azione, indipendentemente dal livello, presuppone che si attui un cambiamento, e quindi che vi sia un movimento che comporti un prima e un dopo; pertanto, non è importante se si decida di misurare la durata del movimento legando tale misura ad un oscillatore al quarzo, piuttosto che alle fasi di giorno e notte, o in contesti artificiali al “clock” di un processore, ciò che conta è realizzare la concezione del fluire direzionale degli eventi.

b. *I diversi livelli sono caratterizzati da specifici “oggetti” (costrutti logici che definiscono regole operative) validi in quel livello e non in altri.*

I “mouse” e “display” del primo livello si trasformano in istruzioni quali “cin”, “cout”, ed altre del secondo, divengono poi istruzioni quali “mov”, “emp” e “jz” nel terzo, per arrivare quindi ai “blocchi di assegnazione” ed ai “blocchi di test” del livello 0.

c. *I diversi contesti individuano regole operative proprie, ed è facile constatare che in nessun modo le regole operative valide in un certo livello sono esportabili ai livelli diversi.*

Ad esempio, non è possibile sommare due istruzioni in linguaggio C++ allo stesso modo in cui si sommano due numeri sull’applicativo “calcolatrice”. È però vero che le regole hanno fondamenti comuni, o se si vuole risultano essere conseguenza, nel rispetto del diverso contesto, di analoghe *leggi specifiche* derivanti da un’unica comune *legge generale*. Così come “cliccare” sul segno “+” di una calcolatrice presuppone che poi si debba inserire un numero oppure, in caso di erronea digitazione, premere “CE”, allo stesso modo una istruzione tipo “if-then-else” di tanti linguaggi di programmazione prevede che ad una certa azione possano conseguire specifiche ulteriori azioni alternative tra loro, ed in coerenza è possibile identificare come equivalente (rispondente ad uno stesso *schema generale*) la legge espressa dal blocco di test (0) nella programmazione con pseudo codifica (livello 0).

Volendo riportare in modalità prescrittiva quanto desunto dai precedenti punti a, b e c, si potrebbe sostenere, ed è questa l’ipotesi teorica proposta, che ogni possibile rappresentazione fenomenologica debba essere caratterizzata dall’esistenza di:

1. Un *criterio*, applicabile agli eventi rilevabili nel contesto, descrittivo di una relazione di successione, implicante una dinamica evolutiva, di cambiamento, orientata secondo uno sviluppo lineare e irreversibile. Ed anche una collezione di unità elementari cui ricondurre l’effettiva rappresentazione di mutamento del ‘contesto evolutivo’ di riferimento fenomenologico.
2. Una *forma*, intesa come criterio distintivo applicabile agli elementi (oggetti) coerente con il contesto evolutivo definito al precedente punto.
3. Una *potenzialità*, intesa come capacità di interazione vincolata a specifiche leggi valide nel contesto evolutivo definito in 1., e condizionata alla forma di cui al precedente punto 2.

Per rappresentazione fenomenologica si intende qui un contesto interazionale soggetto a dinamiche di cambiamento attraverso eventi riconducibili a norme agenti (quindi non solo vincoli funzionali, ma anche regole relative al ruolo che detti agenti operano in uno specifico contesto) sugli oggetti che popolano il contesto stesso.

La terna *criterio-forma-potenzialità* potrebbe, quindi, rappresentare la base per lo sviluppo di uno schema generale utile all'interpretazione di qualsivoglia rappresentazione fenomenologica cui consegue una decisione; decisione sempre influenzata/determinata da aspetti che mancano nelle metodologie di osservazione normalmente adottate nel management.

4. Conclusioni

La dinamica dei comportamenti umani, e più in generale la dinamica dei fenomeni sociali, è qualificata essenzialmente da una ininterrotta serie di cambiamenti ed è strettamente legata a percorsi alternati di decisione e azione.

Nella rappresentazione dei comportamenti individuali e collettivi ogni azione (di cambiamento) è necessariamente vincolata a coesistere con il dispiegarsi di processi decisionali. È evidente, quindi, che qualsiasi fenomeno, naturale o artificiale che sia, se percepito da qualsivoglia entità biologica, non può che generare nella entità percepente un conseguente processo decisionale e, quindi, nel nostro contesto di interesse, una attività manageriale.

Così, il ricercare rappresentazioni utili ad approcci descrittivi e predittivi circa le dinamiche del sociale, normalmente ricondotte a modelli che prevedono l'analisi di strutture che condizionano l'azione dei diversi attori coinvolti attraverso vincoli di tipo normativo e tecnico, oltre che economici e culturali può, secondo una logica di "*Riconduzionismo Gnoseologico (RG)*", essere riferito al "*mondo*" proprio dei processi decisionali.

La possibilità di immaginare un contesto esplorativo in cui l'analisi non deve più essere riferita ad "*osservabili materiali*", ma può essere svolta su "*osservabili mentali*", potrebbe risolvere quanto a parere di chi scrive costituisce il vero problema metodologico nell'analisi dei fenomeni sociali. L'opinione largamente condivisa che le modalità consolidate, ritenute utili a spiegare come funziona la nostra quotidianità, evidenzino il principio del voler usufruire del minor numero possibile di assunti di base, e scontino un quadro di riferimento derivato dalle scienze naturali e pertanto troppo semplificato per includere quegli aspetti "*assenziali*" strettamente correlati con ciò che antropologicamente siamo: essere senzienti, essere coscienti, e essere guidati da aspetti quali ambizione, devozione o desiderio.

È necessario, come detto in precedenza, recuperare 'finalizzazione' e 'soggettività': "Negli approcci delle neuroscienze, della biologia molecolare e della teoria dei sistemi contemporanee alla vita e alla mente, vi è un analogo assunto a proposito di concetti come rappresentazione e finalità. Molti dei più rispettati ricercatori di questi campi hanno deciso che questi concetti non sono utili neppure a livello euristico. Non è raro trovare vere e proprie ingiunzioni esplicite contro il loro uso quando si tratta di descrivere proprietà di organismi o operazioni cognitive. L'assunto pressoché universale è che i moderni approcci computazionali e dinamici a queste materie hanno reso questi concetti anacronistici come il "*flogisto*" (Deacon, 2012).

Indirizzare a una metodica nuova che possa meglio accogliere ciò che finora è stato trascurato presuppone il disegno di una più ampia consapevolezza dell'individuo, e quindi una scienza dell'interiorità che, in termini di *Riconduzionismo Gnoseologico (RG)*, possa corrispondere alla scienza fisica dell'esteriorità. Una scienza capace di includere leggi morali necessarie per governare la fenomenica del sociale, alla pari delle leggi naturali atte a governare i fenomeni della realtà materiale.

Ci si riserva, con lavori in corso di completamento, di contribuire fattivamente a introdurre le caratteristiche fondanti di una tale scienza, avendo quale premessa teorica i punti 1., 2. e 3. di cui al precedente paragrafo.

Bibliografia

- ATLAN H. (1987). *A torto e a Ragione Intercritica tra scienza e mito*, Hopefulmonster, pag. 158.
- BADINELLI R., BARILE S., NG I., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012) Viable service systems and decision making in service management. *Journal of Service Management*, 23(4), 498-526.
- BARILE S. (2006) (a cura di). *L'impresa come sistema Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Giappichelli Editore, Torino.
- BARILE S. (2009). *Management sistemico vitale*. Giappichelli Editore, Torino.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012). An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing. *Journal of Business Market Management*, 2, 54-78.
- BARILE S., CARRUBBO L., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013). From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships. *Journal of Business Market Management*, 6(4), 228-253.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016). Systems, networks, and ecosystems in service research. *Journal of Service Management*, 27(4), 652-674.
- BARILE S., CIASULLO M.V., TROISI O., SARNO D. (2017). The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: Findings from a case study, *The TQM Journal*, 29(6), 811-833.
- BONAZZI G. (2002). *Come studiare le Organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, pag. 20.
- CHALMERS J.D. (1996). *La Mente Cosciente*, McGraw-Hill, pag. XXVI.
- CHOMSKY N. (2006). *Language and Mind*. Cambridge University Press, prima ed. orig. 1966.
- DAHRENDORF R. (1962). *Über die Möglichkeit einer erfahrungswissenschaftlichen Soziologie*, in Pfade aus Utopia. Trad. It. (1971). Sulla possibilità di una sociologia empirico-scientifica, in Uscire dall'utopia, Bologna, il Mulino.
- DEACON T. (2012). *Natura incompleta come la mente è emersa dalla materia*. La biblioteca delle Scienze, pag.13-14.
- DESCARTES R. (1999). *Discorso sul metodo* a cura di Giuseppe De Lucia, Armando Editore, Roma, p.127 e passim.
- ETZKOWITZ, H., LEYDESORFF, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, 14(1), 14-19.
- ELKINGTON J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line" Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*, 25, 2-5.
- FODOR, J. A. (1968). *Psychological explanation: An introduction to the philosophy of psychology*. Crown Publishing Group/Random House.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2012). Perspective shifts in marketing: toward a paradigm change?. *Service Science*, 4(2), 121-134.
- HEISENBERG W. (1971). *Fisica e oltre. Incontri con i protagonisti (1920-1965)*, Boringhieri, Torino.
- LEWIN K. (2011). *Teoria dinamica della personalità*. Giunti Editore, Milano.
- MINSKY M. (2020). *La società della mente*. Adelphi Edizioni spa.
- PARETO V. (1964). *Trattato di sociologia generale*. Vol. II. Edizioni di comunità, Milano, pag. 5.
- PUTNAM, H. (1975), *Philosophy and Our Mental Life*, in Putnam H., *Mind, Language and Reality*. Philosophical Papers, Vol. 2, Cambridge, Cambridge University Press.
- POPPER R. K. (1962). *Conjectures and Refutations The Growth of Scientific Knowledge*. Basic Books, Publishers New York, traduzione da pag. 336.
- POPPER K. R., ECCLES J. C. (1994). *L'io e il suo cervello*. Vol. 1, Materia, coscienza e cultura. Armando Editore, pag. 52.
- SARTRE J.P. (1939). *Esquisse d'une Theorie des Emotions*. Trad. it. Di Pirillo N. (2007). *Idee per una teoria delle emozioni*, Tascabili Bompiani, Milano.
- SAVIANO, M., BARILE, S., SPOHRER, J. C., & CAPUTO, F. (2017). A service research contribution to the global challenge of sustainability. *Journal of Service Theory and Practice*.
- SCALIA M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F. (2018). Governance for sustainability: A triple-helix model. *Sustainability Science*, 13(5), 1235-1244.
- SEARLE J. R. (2006). *La costruzione della realtà sociale*. Einaudi, Torino.
- SEARLE J. R. (2006). *La mente*. Raffaello Cortina, Milano, p. 115.
- SIMONE C., BARILE S., CALABRESE M. (2018). Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA). *Land Use Policy*, 72, 493-502.

**IL RUOLO MEDIATORE DEL BRICOLAGE NELL'ATTENUAZIONE DELLA
COMPLESSITÀ DELLA DINAMICA DEI GRUPPI QUALI SISTEMI VITALI**

Ricevuto in data: 18/11/2021

Accettato in data: 27/12/2021

Xhimi Hysa

Associate Professor, Epoka University

xhhysa@epoka.edu.al

Pietro Vito

Assegnista di Ricerca, Sapienza Università di Roma

Dipartimento di Management

pietro.vito@uniroma1.it

Nadia Di Carluccio

Dottore di Ricerca, Sapienza Università di Roma

Dipartimento di Management

nadia.dicarluccio@uniroma1.it

Rosario Bianco

Professore Straordinario t.d., Università Telematica Pegaso

Abstract

Obiettivo del paper: Costruire uno schema concettuale sulla costituzione dei gruppi attraverso la metafora del bricolage facendo riferimento ai principi dell'approccio Sistemico vitale.

Metodologia: Dopo una revisione generale della letteratura realizzata secondo un approccio bibliometrico, il lavoro si focalizza attraverso un approccio qualitativo sulla relazione esistente tra bricolage e complessità nell'ambito delle dinamiche di gruppo, in particolar modo all'impiego del bricolage nella formazione e nello sviluppo dei gruppi.

Risultati: Il lavoro, collocato nel campo degli studi manageriali sul bricolage organizzativo in aziende in regime di attività ordinaria, analizza i fenomeni relativi al bricolage inteso come l'impiego di combinazioni di risorse conosciute in modi precedentemente inesplorati. Con ciò si deriva una matrice concettuale pionieristica sulla costituzione dei gruppi attraverso la metafora del bricolage facendo riferimento ai principi dell'approccio Sistemico vitale.

Limiti della ricerca: I risultati ottenuti, frutto di una ricerca qualitativa su fonti secondarie devono essere verificati mediante indagini e rilevazioni sul campo.

Implicazioni pratiche: Il lavoro evidenzia tre slanci rilevanti del bricolage, in base ai quali il bricolage può essere visto non soltanto come metafora organizzativa, ma anche come investimento intellettuale per l'organo di governo dell'impresa. Si rendono altresì consapevoli i manager che il bricolage ripaga durante la fase decisionale in cui dovrà essere amplificato, ma i suoi effetti iniziano a ridursi, diventando quindi meno necessario una volta prese le decisioni.

Originalità del lavoro: Il presente lavoro rappresenta il primo tentativo di colmare il gap esistente in letteratura tra i due domini scientifici del bricolage organizzativo e della gestione dei gruppi (group dynamics).

Parole chiave: bricolage, group dynamics, approccio Sistemico vitale

Abstract in inglese

Aim of the paper: Building a conceptual framework on the constitution of groups through the bricolage metaphor referring to the principles of the vital Systemic approach.

Methodology: After a general review of the literature carried out according to a bibliometric approach, the work focuses through a qualitative approach on the relationship between bricolage and complexity in the context of group dynamics, in particular the use of bricolage in the formation and development of groups.

Results: The work, located in the field of managerial studies on organizational bricolage in companies under ordinary activities, analyzes the phenomena related to bricolage understood as the use of combinations of known resources in previously unexplored ways. With this we derive a pioneering conceptual matrix on the constitution of groups through the metaphor of bricolage referring to the principles of the vital Systemic approach.

Limitations of the research: The results obtained, result of a qualitative research on secondary sources, must be verified by surveys and surveys in the field.

Practical implications: The work highlights three significant leaps of bricolage, on the basis of which bricolage can be seen not only as an organizational metaphor, but also as an intellectual investment for the governing body of the organization. Managers are also made aware that bricolage pays off during the decision-making phase in which it will have to be amplified, but its effects begin to diminish, thus becoming less necessary once decisions are made.

Originality of the work: This work represents the first attempt to bridge the gap in the existing literature between the two scientific domains of organizational bricolage and group dynamics.

Keywords: bricolage, group dynamics, viable Systems approach

1. Introduzione

Il termine bricolage inteso, in estrema sintesi, come l'utilizzo di risorse conosciute in modi precedentemente inesplorati (Pina et al., 2007) si sta progressivamente affermando nella letteratura aziendale, configurandosi come nodo di convergenza di argomenti tradizionali e innovativi della disciplina. Il termine è stato esaminato da molteplici punti di vista, come l'imprenditorialità, la strategia, la gestione della conoscenza, gli studi sull'organizzazione e altri ancora. Ciò non sorprende data la pervasività del fenomeno del "making-do", ovvero l'impiego di combinazioni di risorse disponibili al fine di risolvere nuovi problemi o sfruttare nuove opportunità (Baker e Nelson, 2005), che può essere ricondotto a una serie quasi infinita di azioni umane svolte a livello organizzativo o personale; ovvero più semplicemente a tutte le azioni appartenenti alla pratica della vita quotidiana (Dezeuze, 2008).

Preso in prestito dalle osservazioni di Levi-Strauss (1966) sulla percezione e i metodi di sfruttamento delle risorse presenti nell'ambiente da parte delle popolazioni indigene, il termine bricolage era ed è tuttora utilizzato in molteplici discipline; esso risulta essere collegato, tra gli altri campi di applicazione, alla genetica (Duboule e Wilkins, 1998), alla ricerca scientifica (Klag e Langley, 2013; Lambotte e Meunier, 2013), alle scienze politiche (Stone, 2017), all' antropologia (Wagner, 1990; Hatton, 1989), e alla psicologia (Marion e Nairn, 2011).

In ambito economico-imprenditoriale, il bricolage è stato soggetto a molteplici interpretazioni che hanno dato origine a variegata definizioni. Oltre a quella di Baker e Nelson (2005) richiamata prima, che è la più diffusa in letteratura, anche altre definizioni appaiono ugualmente rilevanti: Boccardelli e Magnusson (2006) definiscono il bricolage come la capacità di reinterpretare e ricombinare risorse già esistenti e quindi migliorarne la loro idoneità con le esigenze del contesto di mercato; Janssen et

al. (2018) definiscono il bricolage, con riferimento alle imprese sociali, come l'arrangiarsi con qualsiasi risorsa a portata di mano al fine di fornire soluzioni innovative per i bisogni sociali che le organizzazioni tradizionali non riescono ad affrontare in modo adeguato; Di Domenico et al. (2010), hanno proposto il concetto di bricolage sociale come processo che coinvolge l'improvvisazione, la creazione di valore sociale, la partecipazione degli stakeholder e la persuasione.

A partire da queste definizioni è possibile distinguere, in estrema sintesi, due grandi filoni di studio sul bricolage in ambito economico-imprenditoriale: imprenditoriale e organizzativo. In relazione a quest'ultimo, si riconosce una prospettiva interna e una prospettiva esterna al bricolage organizzativo d'impresa, nel primo caso definito come un processo in cui una nuova organizzazione viene modellata attingendo a forme organizzative a portata di mano in un particolare ambiente (Perkmann e Spicer, 2014) o nella quale si verificano pratiche di bricolage organizzativo quali ad esempio lo spostamento dei ruoli, la riorganizzazione delle routine e il riordinamento del lavoro (Bechky e Okhuysen, 2011), nel secondo caso come la capacità di un imprenditore di utilizzare le reti personali e professionali esistenti come risorse a portata di mano (Kannampuzha e Suoranta, 2016). In relazione, invece, all'imprenditorialità (che si sviluppa lungo tre rami: imprenditorialità per il profitto, imprenditorialità sociale e imprenditorialità istituzionale) il bricolage è posto a uno dei vertici di un trinomio, gli altri due vertici del quale sono rappresentati da causalità ed effetto (Sarasvathy, 2009). La letteratura recente converge sul tema della combinazione di causalità, effetto e bricolage nelle diverse fasi del ciclo di vita delle organizzazioni, colmando così una lacuna nella letteratura preesistente generalmente orientata ad una visione del bricolage come legato unicamente alle nuove iniziative d'impresa.

L'ampiezza del termine e la molteplicità dei punti di vista sull'argomento determinano, altresì, una serie di ambiti disciplinari poco esplorati: tra gli altri si evidenzia la mancanza di contributi volti a individuare i driver del bricolage nelle aziende in condizioni di normale attività e sostanziale equilibrio economico patrimoniale, poiché la maggior parte degli studi presenti in letteratura considera la scarsità di risorse la condizione quasi esclusiva che porta al ricorso al bricolage, connotando intraprendenza e improvvisazione da parte degli attori coinvolti (Garud e Karnøe, 2003). Il presente contributo vuole porsi proprio nel campo degli studi sul bricolage in aziende in regime di attività ordinaria, analizzando i fenomeni relativi al bricolage manageriale e derivando da questi quelle pratiche definite come "floor-shop bricolage", ambito sorprendentemente trascurato nella letteratura recente data l'importanza che hanno avuto nel progettare il panorama complessivo delle discipline economico aziendali negli Anni '80.

Dopo una revisione generale della letteratura che mira in primo luogo a comprendere e in secondo luogo a derivare gli schemi interpretativi generali del bricolage in ottica interdisciplinare, viene data particolare attenzione alla relazione esistente tra bricolage e complessità nell'ambito delle dinamiche di gruppo richiamando il quadro teorico del Approccio Sistemico Vitale (aSv), in particolar modo all'impiego del bricolage nella formazione e nello sviluppo dei gruppi. Infine, le osservazioni conclusive di questo lavoro evidenziano tre slanci rilevanti del bricolage, in base ai quali il bricolage può essere visto non soltanto come metafora organizzativa, ma anche come investimento intellettuale per l'organo di governo dell'impresa.

2. Review della letteratura

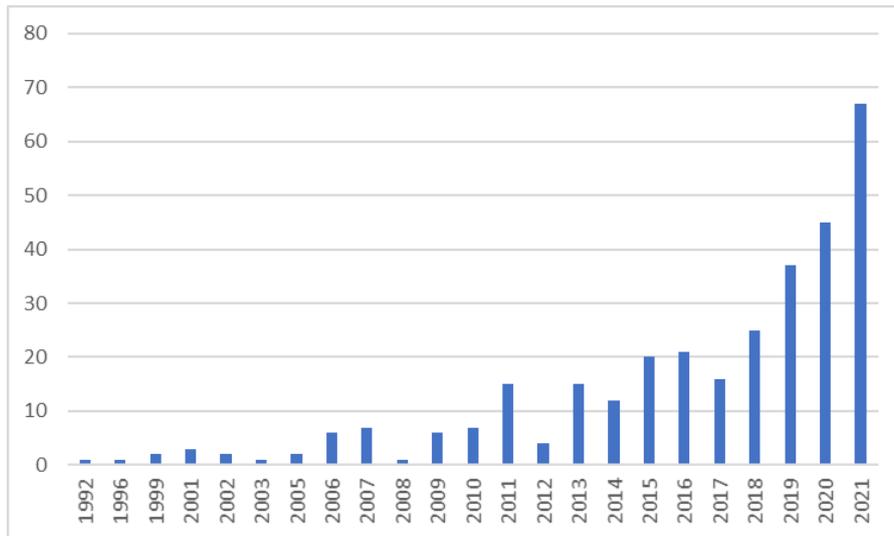
La review della letteratura è stata realizzata seguendo un approccio bibliometrico, con l'obiettivo di fornire le "Reti degli articoli scientifici" (de Solla Price, 1965) o i "Paesaggi scientifici" (van Eck and Waltman, 2010; van Eck and Waltman, 2017) dell'argomento esaminato. L'approccio bibliometrico, per la possibilità di trattare grandi quantità di dati in una visione d'insieme, raggiunge risultati aventi carattere di complementarità rispetto alle tradizionali e sistematiche revisioni della letteratura, le quali esaminano in profondità alcuni rami di un albero ma non l'intera pianta dalle radici alle foglie [la metafora è basata su Markoulli et al. (2017)]. In particolare, gli aspetti non percettibili tramite l'utilizzo delle metodologie consolidate si traducono in: poter tenere conto della vicinanza o della lontananza tra contributi sugli stessi argomenti in termini di approcci, metodologie, applicazioni; poter focalizzare le relazioni esistenti tra gli argomenti e/o gli oggetti studiati; poter fornire una panoramica dettagliata che si estende alle affiliazioni dei singoli Studiosi, alle review più frequentemente ricercate, ai principali riferimenti "ancestrali" sull'argomento, ecc.

I report delle review bibliometriche, in particolar modo di quelle realizzate utilizzando VOSviewer, il software scelto in questo lavoro, poiché ottenuti seguendo una procedura formalizzata, trasparente e riproducibile, offrono anche un carattere dinamico agli stessi risultati dell'analisi in quanto forniscono le basi (mappe interattive pubblicamente disponibili) per la successiva interpretazione da parte di altri Studiosi, professionisti o manager e per successivi aggiornamenti. VOSviewer, infatti, fornisce mappe bibliometriche basate sulla distanza, ovvero rappresentazioni grafiche in cui l'importanza di un punto è rappresentata dalla sua dimensione e la distanza tra due punti riflette la forza delle relazioni sussistenti tra loro: minore è la distanza, più intensa è la relazione che li lega.

Tra i limiti dell'approccio bibliometrico e del software utilizzato si evidenziano, tuttavia, la dipendenza di alcuni dei risultati (in particolare quelli relativi all'accoppiamento bibliografico) dal database scelto in fase di analisi e l'impossibilità di trattare congiuntamente i risultati delle diverse banche dati (rendendo soltanto parziale il campione utilizzato, seppur molto esteso).

Con la consapevolezza di tali limiti, abbiamo ricercato su Scopus la query TITLE-ABS-KEY (bricolage) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")), ottenendo 316 risultati (contenenti a loro volta 21.546 citazioni), ovvero articoli da riviste peer-reviewed consolidate, in quanto possono essere considerati una fonte di conoscenza convalidata e hanno maggiori probabilità di avere un impatto importante sul campo (Ordanini et al., 2008).

Figura 1. Distribuzione dei contributi nei diversi anni



Fonte: Scopus

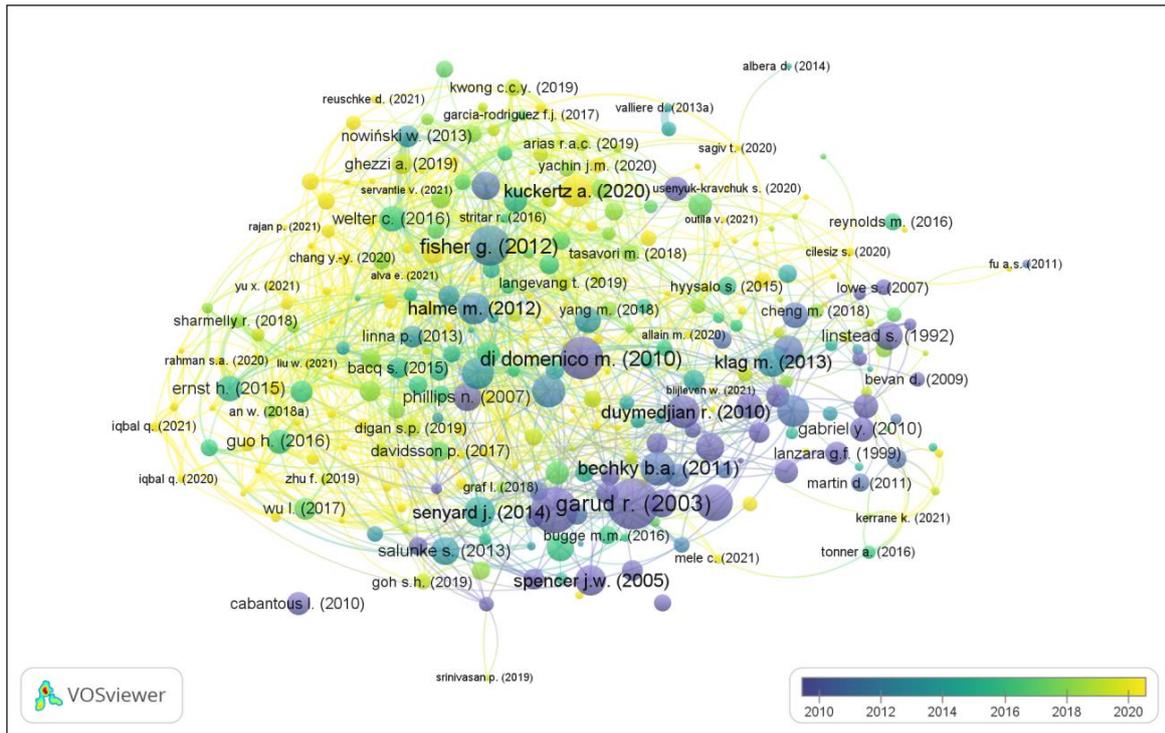
Figura 2. Distribuzione dei contributi in base al journal



Fonte: Scopus

Nella prima fase abbiamo utilizzato la metodologia di accoppiamento bibliografico (Kessler, 1963) per i riferimenti ricercati, ottenendo la mappa proposta di seguito in modalità Overlay Visualization (Figura 3). La mappa si basa su "pesi: citazioni normalizzate" e "punteggi: citazioni normalizzate" in modo da avere una visione sinottica dell'attualità dei contributi esaminati.

Figura 3. Accoppiamento bibliografico dei riferimenti (Overlay visualization)



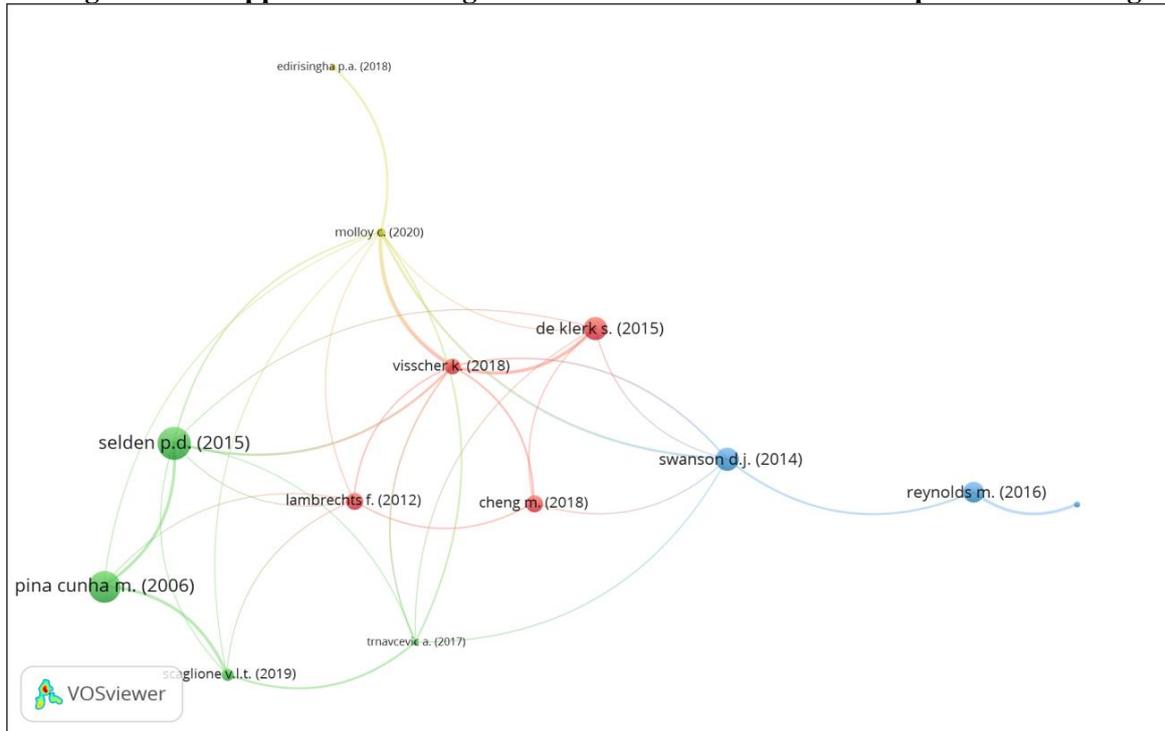
Fonte: Scopus

An et al. (2019) forniscono un quadro chiaro dello stato delle conoscenze sottolineando come la letteratura si sia concentrata principalmente sul bricolage nelle iniziative nelle nuove imprese e abbia relativamente trascurato la questione del bricolage nelle imprese in regime di attività ordinaria. Gli autori propongono le dimensioni dell'impresa e la sua fase di sviluppo come fattori contestuali che differenziano l'efficacia dei modi in cui le imprese combinano l'effetto, la causalità e il bricolage e configurano le caratteristiche del bricolage nelle grandi e piccole imprese nelle fasi iniziali e tardive dello sviluppo. Lo stesso tema è affrontato da Servantie e Rispal (2018) con riferimento alle imprese sociali e a temi come l'emergenza e la crescita.

La revisione condotta rivela due aree quasi totalmente ignorate nella letteratura esistente, ovvero l'utilizzo delle risorse esistenti per nuovi scopi che si generano a diversi livelli dell'organizzazione, in particolare quello dei middle manager e del bricolage manageriale, e soprattutto il bricolage a livello di "floor-shop" che, al contrario, è stato uno dei filoni di ricerca più indagati negli anni '80 con riferimento al Kanban e al Just-in-Time. Come si può notare, queste aree sono molto sensibili dal punto di vista della leadership, nonché al livello manageriale in cui viene applicata la leadership. Pertanto, le aree di indagine sono rilevanti per i leader e le squadre che essi guidano, con ripercussioni significative sulla formazione e lo sviluppo del gruppo. I team leader potrebbero essere molto interessati a come utilizzare il bricolage per attenuare la complessità del gruppo come sistema vitale, che emerge a causa della continua interazione dei suoi sottosistemi (ovvero i membri del gruppo). Questa specifica prospettiva relazionale tra bricolage, complessità e dinamiche di gruppo è stata un altro campo di indagine per questa ricerca. Pertanto, l'approccio bibliometrico è stato nuovamente applicato per comprendere la letteratura esistente sul tema. La ricerca degli articoli che trattano di bricolage e complessità è stata effettuata ancora una volta tramite Scopus, utilizzando la query di ricerca (TITLE-ABS-KEY (bricolage) AND TITLE-ABS-KEY (complexity)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")), ottenendo 16 risultati successivamente elaborati tramite VOSviewer,

ottenendo una mappa dell'accoppiamento bibliografico degli articoli. I risultati sono presentati nella mappa sottostante:

Figura 4. Accoppiamento bibliografico dei contributi relativi a complessità e bricolage

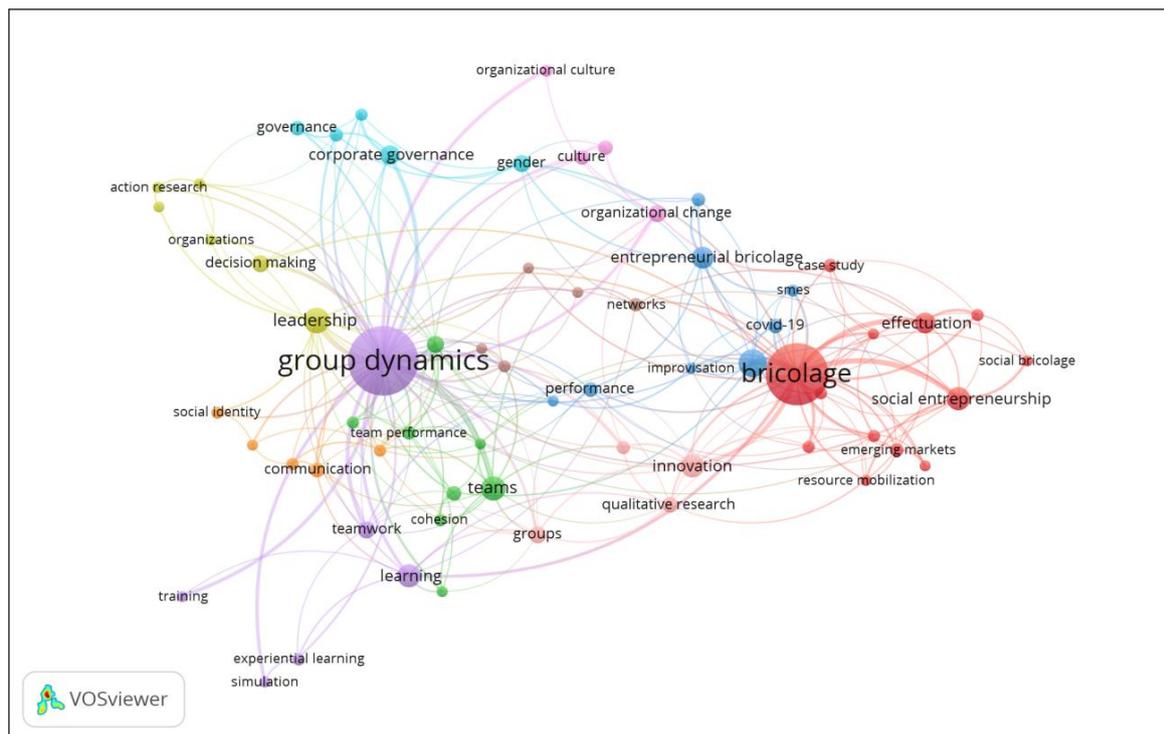


Fonte: Scopus

Gli studi di Kincheloe (2001, 2005) mettono in luce l'importanza del bricolage nel campo della ricerca qualitativa, e poi nella ricerca sociale, per meglio cogliere la complessità dell'atto di ricerca, mentre Cleaver e De Koning (2015) si soffermano sulla complessità dei processi istituzionali e sul concetto di bricolage istituzionale in una prospettiva istituzionale critica. Renwick (2014) esplora allo stesso modo il bricolage come opportunità per comprendere la complessità nel settore sanitario. I risultati mostrano come il bricolage sia stato spesso considerato, nella letteratura recente, come un mezzo per ridurre la complessità in numerosi campi di studio.

La ricerca su Scopus per articoli che combinano bricolage e dinamiche di gruppo (TITLE-ABS-KEY (bricolage) OR TITLE-ABS-KEY ("group dynamic*")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) non ha prodotto risultati, evidenziando come, nella letteratura esistente, vi siano applicazioni dirette dei processi di bricolage alle dinamiche di gruppo. Una ricerca più inclusiva, tuttavia, mostra come sia i temi delle dinamiche di gruppo che il bricolage siano stati frequentemente utilizzati in combinazione con parole chiave vicine tra loro. La seguente mappa, che rappresenta la co-occorrenza delle *author keywords* con un numero minimo di occorrenze pari a 5, è stata ottenuta utilizzando la query di ricerca (TITLE-ABS-KEY (bricolage) OR TITLE-ABS-KEY ("group dynamic*")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) e limitando la ricerca agli articoli appartenenti all'area tematica "Business, Management and Accounting".

Figura 5. Frequenza delle parole chiave



Fonte: Scopus

I temi del bricolage e della collaborazione sono stati studiati insieme in relazione al problema di affrontare i vincoli di risorse nelle imprese sociali (Kwong et al., 2017; Kannamphuzha e Suoranta, 2016) e in relazione al bricolage d'invenzione (*inventor bricolage*) nell'area ricerca e sviluppo d'impresa (Banerjee e Campbell, 2009), mentre Boccardelli et al. (2017) hanno indagato come i percorsi di bricolage, sperimentazione, effettuazione e apprendimento abbiano modificato le strutture organizzative. Il tema delle dinamiche di gruppo è stato indagato in relazione alla collaborazione in ambiente web 2.0 (Lai e Turban, 2008) e all'interazione sociale e ai metodi di supporto per l'apprendimento collaborativo supportato da computer (Kopp, 2015). La relazione tra dinamiche di gruppo e gestione delle risorse umane è stata discussa nella letteratura esistente in relazione alle politiche organizzative (Brooke e Taylor, 2005) e all'efficacia e alle prestazioni del gruppo (Groysberg et al., 2011).

Data l'assenza nella letteratura di applicazioni dirette del bricolage alle dinamiche di gruppo, e in particolare alla formazione e allo sviluppo del gruppo, ciò che segue è una ricerca concettuale pionieristica sulla costruzione di gruppi attraverso la metafora del bricolage facendo riferimento ai principi aSv.

3. I gruppi come sistemi vitali: implicazioni del bricolage

Il tentativo di definire i gruppi o i loro componenti (membri) come sistemi vitali tramite la lente interpretativa del aSv è innovativo ma non completamente nuovo. Interessanti note sul concetto di sistema vitale e sul postulato di sopravvivenza possono essere rintracciate nella psicoterapia dei gruppi secondo una logica leader-follower: se il terapeuta nel gruppo di psicoterapia è sia un leader efficace che un leader di successo, allora ogni membro del gruppo alla fine emergerà come self-leader; Solo così l'individuo in questa cultura sofisticata può assumersi la responsabilità del suo ruolo sociale, ovvero di mantenersi come un sistema vitale e di scegliere altri sistemi vitali con cui

relazionarsi, e infine creare nuovi sistemi per sé stesso e per la sopravvivenza culturale (Agazarian e Peters, 1981).

Con riferimento al modello del sistema vitale di Beer (1985), un sistema vitale può essere descritto come un sistema che sopravvive, rimane unito ed è completo; è bilanciato omeostaticamente sia internamente che esternamente e inoltre ha meccanismi che gli consentono di crescere e imparare, svilupparsi e adattarsi, e quindi diventare sempre più efficace nell'ambiente in continuo mutamento che lo circonda. Una delle caratteristiche principali dei sistemi vitali è che sono adattabili, requisito necessario per soddisfare la loro finalità di sopravvivenza. La sopravvivenza di un sistema, infatti, è determinata dalla sua capacità di sviluppare nel tempo un comportamento consonante e risonante con sottosistemi e sovrastemi: un sistema vitale può regolare dinamicamente la sua struttura e il suo comportamento per ottenere una consonanza con il suo contesto, e quindi preservare la sua stabilità (omeostasi) (Piciocchi et al., 2009). In termini di approccio Sistemico vitale, un sistema risulta vitale, dunque, quando rispetta tutti i suddetti principi. A partire da queste considerazioni, appare logico considerare i gruppi come sistemi vitali in armonia con i concetti e i postulati fondamentali del aSv (Barile et al., 2011; Barile e Polese, 2010). Pertanto, nel prosieguo vengono descritti i principi fondamentali per i gruppi intesi come sistemi vitali e le implicazioni relative all'applicazione e interpretazione delle pratiche di bricolage.

10 Principi fondamentali per i gruppi come sistemi vitali:

Approccio sistemico per l'analisi del gruppo: Secondo il principio di interazionismo di Lewin, il gruppo è una Gestalt, ovvero un sistema unificato con proprietà emergenti che non possono essere pienamente comprese focalizzando l'attenzione solo su parti isolate dal tutto (Lewin, 1936, 1951; Cartwright e Zander, 1968, 2000). Pertanto, il bricolage del gruppo è dato dall'interazionismo delle risorse umane e di altre risorse tangibili e intangibili per costruire la Gestalt e garantirne la vitalità. Ad esempio, se analizziamo solo la psiche e il comportamento di un singolo membro, perdiamo il fenomeno generale del gruppo nel suo complesso che emerge come un processo interpersonale affiancato dalle relazioni proiettate e attivate tra i membri (leader formale/informale incluso).

Implicazioni bricolage: il bricolage è un rinforzo del pensiero sistemico applicato ai gruppi. Poiché si riferisce ad una combinazione di risorse (ad esempio risorse umane) applicate a problemi e opportunità emergenti, non può sfuggire alla prospettiva olistica della supervisione del tutto. Ciò coincide perfettamente con la prospettiva dell'approccio Sistemico vitale. Ad esempio, per comprendere e gestire le dinamiche di gruppo, è necessario considerare il gruppo nel suo insieme ponendo in essere le combinazioni più fruttuose tra i suoi membri, con un riferimento simultaneo all'esplorazione e allo sfruttamento di risorse, capacità e competenze.

Gerarchia e ricorsione del gruppo: ogni entità sociale definita come gruppo gode della proprietà di ricorsione. Un gruppo (livello L) identifica diversi sovrastemi (livello L+1), quali ad esempio la famiglia, l'organizzazione, la comunità, l'industria/settore, il sistema socio-economico, l'ecosistema, ecc., e sottosistemi (livello L-1), cioè gli individui al suo interno.

Implicazioni bricolage: il bricolage è un processo step-by-step che opera in modo scalare, dalle unità più piccole alle unità più grandi, e viceversa. Così, quando viene progettata la combinazione architettonica delle unità, la metafora del bricolage capta nell'algoritmo come queste unità sono posizionate all'interno delle organizzazioni ed in particolare la gerarchia, la rilevanza e l'inclusività.

Riduzionismo ed olistico: Data la complessità dei gruppi come sistemi sociali, è necessario studiare gli individui separatamente (ad esempio in termini di personalità, motivi, mondo percettivo, valori, atteggiamenti, inconscio ed emozioni) e in relazione tra loro analizzando il gruppo nel suo insieme (ad esempio in termini di coesione del gruppo, consonanza del gruppo, decisioni, prestazioni, ecc.).

Implicazioni bricolage: Anche questo concetto è perfettamente in linea con il flusso naturale del bricolage, che va dalle parti all'intero, dall'astratto al concreto, dal caos alla certezza, dall'entropia alla sintropia, dall'analisi alla sintesi.

I gruppi come sistemi aperti e i confini del sistema: Per raggiungere lo scopo della sopravvivenza, i gruppi intesi come sistemi propositivi (Ackoff ed Emery, 1972) scambiano risorse materiali e immateriali (ad esempio, prodotti, progetti, energia, denaro, informazioni, ecc.) con l'ambiente circostante (ad esempio con altri gruppi all'interno o all'esterno dell'organizzazione, con l'organizzazione nel suo complesso, con singoli individui e così via). Quindi, sono senza dubbio sistemi aperti (Bertalanffy, 1968). Dal punto di vista strutturale i gruppi hanno confini fisici definiti dal numero totale di componenti (cioè individui) da cui sono composti e dalla loro interazione che produce il processo del gruppo. La linea di demarcazione tra le attività svolte all'interno del gruppo e quelle esterne definisce il confine strutturale del gruppo. Dal punto di vista sistemico il confine è invisibile fisicamente e deciso dalla leadership del gruppo (formale e/o informale). Solo il leader può determinare il grado di apertura del gruppo come sistema vitale. Pertanto, il gruppo è un sistema parzialmente aperto e contestualizzato. La gamma di azioni di leadership e la forza della relazione tra i gruppi in termini di consonanza e risonanza intergruppo, definiscono il confine del sistema.

Implicazioni bricolage: poiché il bricolage si riferisce a una disposizione e riorganizzazione continua delle risorse, questo processo dinamico non può avvenire senza l'interazione delle parti coinvolte e l'interazione è impossibile in sistemi isolati. Tuttavia, la combinazione di risorse tangibili e intangibili avviene all'interno di alcuni confini definiti come raffigurato dal leader del gruppo. Questo è frutto delle sue osservazioni soggettive, ma anche della scarsità di risorse alla base dei processi di bricolage.

Autopoiesi, omeostasi e autoregolazione dei gruppi: Alla base dell'interazione di tutti i membri del gruppo c'è la comunicazione, il feedback e l'autoregolazione, che rimandano ad una visione cibernetica dell'organizzazione e del suo ambiente (Beer, 1959). Se consideriamo il gruppo come un sistema autoregolato attraverso la prospettiva del aSv, le operazioni si riferiscono a ciò che fanno i membri del gruppo, l'ambiente si riferisce a dove e quando gli individui interagiscono e la gestione si riferisce al team manager che controlla e guida i membri del gruppo tramite meccanismi di feedback. Al fine di mantenere il gruppo sotto controllo, e poiché solo la varietà distrugge/assorbe la varietà

(Ashby, 1957), il team manager deve avere una varietà (ad esempio un background di conoscenze) che superi la varietà (complessità) prodotta dalla dinamica dei gruppi (ovvero dall'interazione tra i membri) e la varietà prodotta dai fattori ambientali. Quando il gruppo cerca di riprodursi attraverso flussi di comunicazione tra i partecipanti, creando un dominio linguistico, allora diventa un sistema autopoietico. Le unità di informazione sono distribuite tra i membri che si comportano come osservatori che percepiscono una realtà soggettiva. Quindi, il processo di autopoiesi del gruppo genera il dominio cognitivo di questo attraverso la percezione e la distribuzione di informazioni tra i membri al fine di garantire autonomia, identità, unità, omeostasi e sopravvivenza. Il gruppo si comporta come una macchina autopoietica (Maturana e Varela, 1992, 1980): i suoi individui sono in grado di generare nuove condizioni interne con lo scopo di autoregolarsi (allineando continuamente la complessità interna con quella esterna), mantenendo allo stesso tempo un equilibrio dinamico (omeostasi). Ad esempio, un conflitto interno potrebbe fungere da feedback per il cambiamento. Gli individui (con o senza l'aiuto del leader) generano nuovi modelli di comunicazione per risolvere il conflitto. Dal momento in cui il conflitto viene risolto, di conseguenza, viene automaticamente raggiunto un nuovo stato di equilibrio.

Implicazioni bricolage: il bricolage offre la possibilità al decisore di progettare il gruppo come un ologramma che si riconfigura in conseguenze alle mutate dinamiche ambientali e attraverso il meccanismo di feedback. In tal modo, il bricolage aiuta i team leader a neutralizzare la loro esposizione verso i membri del gruppo, creando le condizioni per l'autogestione. I gruppi con una forte predisposizione all'autogestione possono pianificare e schedare il lavoro, assegnare le attività, valutare le prestazioni e controllarne la qualità (Uhl-Bien, Schermerhorn e Osborn, 2014). Di conseguenza, nell'attuale complessità ambientale, la delega e l'occupazione dei membri del gruppo sono prerequisiti per un elevato e soddisfacente rendimento lavorativo, con ulteriori implicazioni sulla riduzione dell'assenteismo e del turnover dei dipendenti. Quindi, la filosofia della leadership si sposta dalla regia al playmaking.

Struttura del gruppo e sistema del gruppo: Da un punto di vista¹⁰ statico il gruppo può essere descritto come una struttura. I gruppi hanno infatti una struttura costituita dagli individui all'interno del gruppo, ai quali vengono assegnate funzioni, ruoli e compiti da svolgere in considerazione di norme, vincoli e regole. Quando la struttura viene attivata, vale a dire, quando gli individui iniziano a performare (tramite le interazioni), il gruppo viene messo

¹⁰ La prospettiva dicotomista del gruppo come struttura e come sistema non è nuova nel campo della dinamica di gruppo. Come citato in Forsyth (2006, pp. 4):

Struttura – "Un gruppo è un'unità sociale che consiste in un numero di individui che si trovano in uno status (più o meno) definito e relazioni di ruolo l'uno con l'altro e che possiede un insieme di valori o norme proprie che regolano il comportamento dei singoli membri, almeno in materia di conseguenze per il gruppo" (Sherif & Sherif 1956, pp. 144).

Sistema – "I gruppi sono sistemi aperti e complessi . . . un insieme complesso, adattivo, dinamico, coordinato e limitato di relazioni modellate tra membri, compiti e strumenti" (Arrow, McGrath, & Berdahl 2000, pp. 34).

in moto come un sistema vitale in cui possono essere rivelate proprietà emergenti (ad esempio coesione, processo decisionale, pressione sociale, conformità, produttività, ecc.).

Implicazioni del bricolage: considerare il bricolage sia da una prospettiva statica che da una prospettiva dinamica è di fondamentale importanza. Ad esempio, per effettuare un'analisi SWOT di un'unità organizzativa definita, il leader deve fotografare la situazione attuale e comprendere le componenti dell'analisi. Tuttavia, questo non è sufficiente a causa della complessità e dei frequenti cambiamenti nell'ambiente circostante, di conseguenza, il leader deve scattare istantanee di sequenze diverse e collegarle dinamicamente tra loro come in un film animato.

Consonanza e risonanza del gruppo: nel campo delle dinamiche di gruppo, la consonanza può riferirsi al grado di compatibilità tra individui all'interno dello stesso gruppo o tra individui di gruppi diversi considerando i rispettivi valori, atteggiamenti e background informativi dei membri (Barile, Riolli e Hysa, 2018). Quando la relazione è stabilita solo tra due sistemi vitali (individui o gruppi) la consonanza deve essere etichettata come diadica; invece, quando più attori diventano parte della relazione, la consonanza dovrebbe essere considerata contestuale. D'altra parte, la risonanza è l'attivazione della relazione (uno stato fotografico), trasformandola in un'interazione (uno stato video-grafico). Ad esempio, quando i membri del gruppo sono radunati per realizzare un progetto, si può dire che una relazione è fondata e una consonanza iniziale è assicurata. Quando inizia il lavoro, la relazione si trasforma in interazione e il gruppo inizia ad entrare in risonanza in conseguenza delle meccaniche di lavoro di squadra attivate.

Implicazioni bricolage: le implicazioni del principio di consonanza e risonanza sono fortemente correlate a quelle relative alla struttura e al sistema del gruppo. Tuttavia, va aggiunto che quando si considera il bricolage durante la combinazione di risorse, è necessario stabilire un codice di comunicazione compatibile, come in un gioco Tetris. Una volta che il codice (consonanza o empatia) si trova a livello strutturale, allora l'interazione sistemica (cioè la risonanza) può essere attivata per far emergere il gruppo come un sistema vitale.

Gruppo vitale: Quando i membri del gruppo (leader inclusi), attraverso le condizioni di consonanza interna/esterna, competitività interna/esterna e coesione del gruppo, sono in grado di garantire un'esistenza separata del gruppo nel suo complesso, in quel momento il gruppo può essere considerato vitale. In altre parole, quando gli individui sentono l'armonia tra loro e contemporaneamente sviluppano uno spirito competitivo come impulso necessario per il miglioramento, la vitalità aumenta e rende la sopravvivenza più sicura e chiara.

Implicazioni bricolage: al fine di garantire la vitalità di un gruppo, il decisore dovrebbe trarre vantaggio dal bricolage considerando contemporaneamente la combinazione tecnica dei membri della squadra e l'armonizzazione sociale di essi. In altre parole, devono essere garantiti compiti e coesione sociale per raggiungere un'elevata soddisfazione e prestazioni sul lavoro che si traducano in un sistema vitale più sostenibile (Carron e Brawley, 2000).

Adattamento ed espansione delle relazioni: Il gruppo è solo una parte dell'intera organizzazione o della comunità generale. Quindi, ciò che accade al tutto colpisce anche il gruppo e i suoi membri. A causa

di ciò, i gruppi hanno l'obbligo di adattare le loro strutture in un ambiente che cambia, per mezzo di interventi di riequilibrio sistemico (cioè semplice adattamento, trasformazione, ristrutturazione o riconversione), con lo scopo di garantire il primo postulato del aSv: la sopravvivenza. Questo fine può essere raggiunto solo se il gruppo attiva, rafforza ed espande le relazioni all'interno e all'esterno dei confini del sistema, sviluppando canali di comunicazione efficaci.

Implicazioni bricolage: Il continuo riarrangiamento delle risorse richiama esattamente l'adattamento che avviene attraverso l'esplorazione e lo sfruttamento di risorse, capacità e competenze disponibili. Gli adattamenti creano le condizioni per la riconfigurazione e l'espansione delle relazioni tra i membri del gruppo stessi e i membri del gruppo e i loro leader.

Complessità e decision-making: I gruppi vivono in un ambiente complesso composto da tre componenti: varietà (il numero di stati che un fenomeno presenta a un osservatore in un momento specifico, interpretato come una differenziazione dei possibili casi che possono verificarsi in uno stesso tempo); variabilità (i cambiamenti subiti da quel fenomeno nel tempo, vale a dire come la varietà al tempo t_1 si trasforma al tempo t_2 , e così via); indeterminazione (la percentuale di comprensione durante la percezione di un determinato fenomeno). La complessità rende le decisioni più difficili dal punto di vista razionale, poiché tende ad aumentare il divario di allineamento cognitivo tra il sistema osservatore (membro, leader e/o team) e il sistema osservato (qualsiasi tipo di situazione) a causa della mancanza di conoscenza.

Implicazioni bricolage: il bricolage è sia una metafora concettuale che uno strumento tecnico nelle mani del decisore che mira all'attenuazione del grado di complessità all'interno di un sistema vitale (ad esempio all'interno di un gruppo). Quindi, attraverso il bricolage, il decisore trova un nuovo ordine alle variabili, ciò si manifesta in un nuovo stato più comprensibile per l'osservatore. Quindi, la sistematizzazione delle variabili e l'incremento della conoscenza gruppo nel suo complesso e per i suoi membri attraverso una considerazione personalizzata.

4. Il bricolage dei gruppi dalla formazione allo sviluppo

Abbiamo quindi definito un gruppo come un insieme di due o più individui che si relazionano e interagiscono insieme per uno scopo comune, il cui principio di base è quello dell'interazionismo di Lewin (1951). Gli individui all'interno di un gruppo interagiscono rispetto ai loro ruoli per svolgere attività e compiti definiti. Quando la frequenza di interazione aumenta, le persone associano sempre più alle loro attività non solo una prospettiva tecnica, ma anche emotiva che deriva dalle relazioni umane all'interno del gruppo - entrambe le prospettive determinano le prestazioni del gruppo (Homans, 1950).

Il bricolage, quindi, inteso come metafora organizzativa, considerando solo gli aspetti tecnici delle relazioni, può limitare il decisore nell'area dei tecnicismi. Di conseguenza, questo può creare il problema dell'iper-specializzazione e dell'iper-razionalizzazione. Al contrario, il leader deve avere una prospettiva olistica quando combina i membri del team attraverso una prospettiva intra e/o inter-gruppo. Il punto di vista di Homans rappresenta quindi un punto di partenza rilevante per integrare nel bricolage sia le attività tecniche che i sentimenti derivanti dall'interazione tra le persone.

Un'altra prospettiva di come le persone creano gruppi è la vicinanza o l'effetto *propinquità*, come definito dagli psicologi sociali., basata sulle seguenti cinque fasi dello sviluppo:

Fase di formazione - questa è la prima fase dello sviluppo del gruppo, in cui i membri hanno appena acquisito lo status di appartenenza ad esso e cercano di orientarsi all'interno del gruppo. Sono confusi e incerti sullo scopo del gruppo, sullo stile di leadership, sui compiti, sulla struttura e sulla cultura. In questa fase, i membri sono interessati a conoscersi e ad essere consapevoli dei comportamenti ritenuti accettabili. Inoltre, vogliono sapere cosa il gruppo può offrire loro e cosa possono offrire loro al gruppo; in questa fase aspettative reciproche, credenze, percezioni e obblighi informali definiscono una sorta di contratto psicologico (Rousseau, 1995).

Fase di assalto - questa è una fase caratterizzata da alti livelli di tensione ed instabilità emotiva. L'insoddisfazione e il disaccordo su ruoli e compiti, il conflitto tra i membri e l'ostilità verso lo stile di leadership sono le caratteristiche principali della fase di assalto. Poiché gli individui combattono per una posizione di potere dominante, le coalizioni (sottogruppi all'interno del gruppo) tendono a essere create. Tuttavia, questa è una fase importante perché i membri iniziano a conoscersi (tratti della personalità, stili interpersonali, ambizioni, ecc.) e a chiarire gli obiettivi e le posizioni future.

Fase di normazione – questa fase può essere chiamata anche lo stadio di "unione" che si verifica quando affiora un sentimento di insieme e di appartenenza al gruppo. Di conseguenza, i membri iniziano a sviluppare coesione sociale mediante la comunicazione, l'empatia e la cooperazione. La coesione di gruppo implica armonia, fiducia, pensiero di gruppo e conformità.

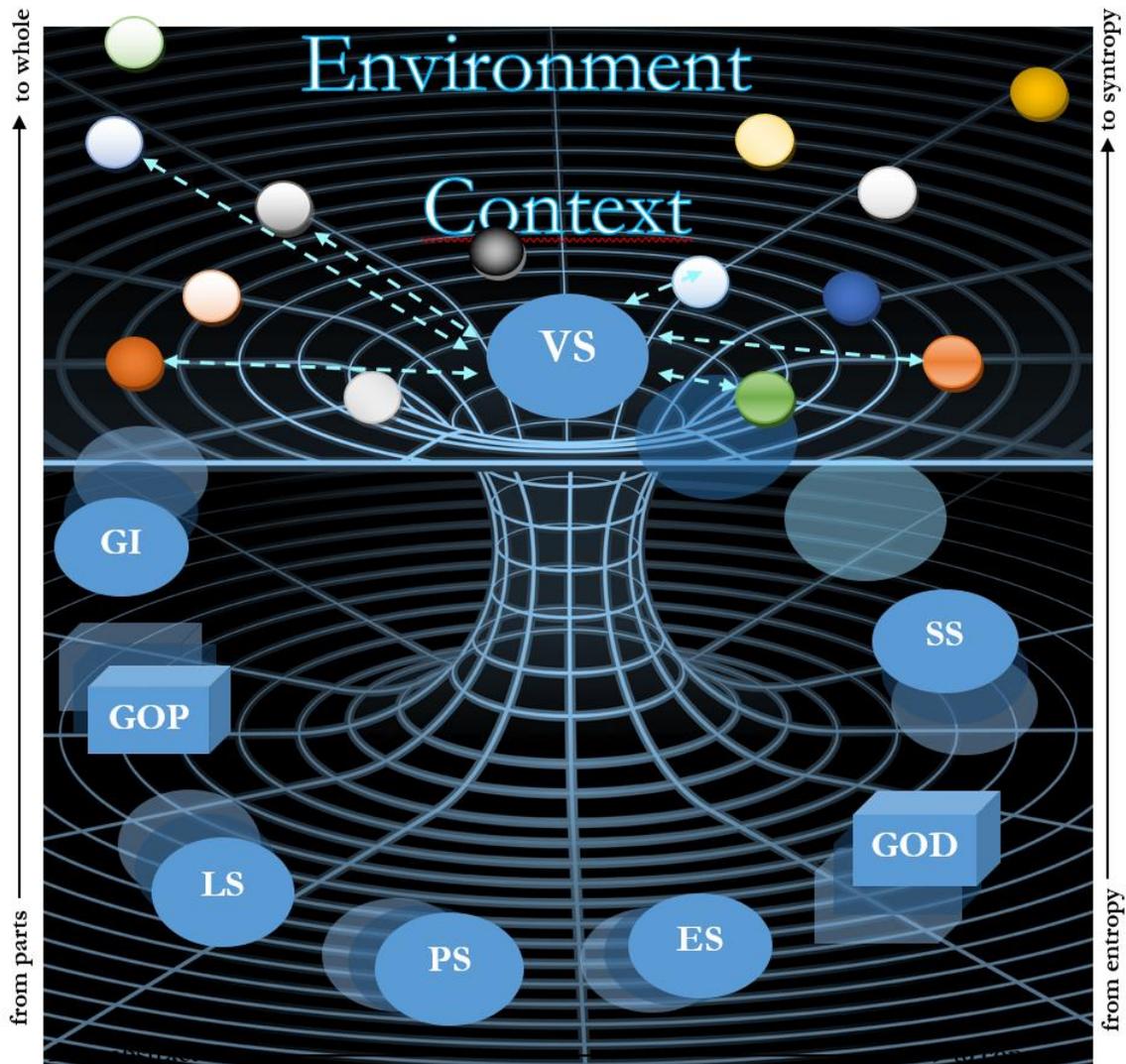
Fase di esecuzione – una volta raggiunta la coesione sociale, il gruppo è pronto ad affrontare il processo di raggiungimento degli obiettivi. In altre parole, una volta che le relazioni (ovvero la consonanza) tra i membri sono ben stabilite, le interazioni (ovvero la risonanza) seguono naturalmente. Questa è una fase di forte orientamento ai compiti in cui i membri del gruppo sviluppano alti livelli di coesione dei ruoli. Il processo decisionale e la risoluzione dei problemi vengono eseguiti dal gruppo rispettando la diversità dei singoli membri. Poiché il gruppo è ora più affidabile, il leader preferisce delegare maggiormente in questa fase, anche se la delega dipende anche dal ciclo risorse-capacità-competenze possedute dal gruppo.

Fase di aggiornamento - quest'ultima fase è stata aggiunta in seguito al modello originale da Tuckman e Jensen (1977) nella loro versione rivisitata. Si riferisce alla fine del ciclo di vita di un gruppo. Risulta di facile comprensione per quei gruppi orientati al raggiungimento di un obiettivo, in cui una volta raggiunto quest'ultimo il gruppo viene sciolto. Nei gruppi in atto o permanenti, anche se alcuni membri abbandonano, il ciclo di vita è rivitalizzato dall'ingresso di nuovi membri. Di conseguenza, il ciclo si riavvia.

Sulla base della prospettiva di cui sopra, vi sono implicazioni per il bricolage in particolare per la funzione di coordinamento che si riferisce accuratamente all'armonizzazione delle risorse per il raggiungimento di un risultato definito.

Alla luce dei concetti precedentemente esposti, la formazione e lo sviluppo del gruppo possono essere analizzati attraverso la lente dell'approccio Sistemico vitale tramite la matrice concettuale espressa in Figura 4.

Figura 6. Matrice concettuale della costituzione dei gruppi secondo la lente dell'aSv
 from environment $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ to context



Fonte: elaborazione propria

La matrice concettuale mostra, in estrema sintesi, che i gruppi sviluppano sistemi che passano da stati embrionali, attraverso la fase evolutiva, a stati di sistema compiuti (Golinelli 2000, 2010; Massaroni, 2007; Gatti et al., 2011; Liguori e Iannuzzi, 2008; Barile, 2009, 2011; Barile e Saviano 2011). Questi tre stati di evoluzione dei sistemi vitali possono essere considerati una sintesi del modello di Tuckman precedentemente illustrato (le cinque fasi dello sviluppo dei gruppi). La matrice concettuale mostra inoltre anche la naturale evoluzione delle dinamiche di bricolage del gruppo, dalle rappresentazioni caotiche dei primi stadi alle configurazioni ordinate negli ultimi.

Quando il sistema vitale è nella sua fase embrionale, la condizione è altamente astratta ed entropica. In questa fase il soggetto decisore dovrebbe ricorrere al bricolage più che nelle altre fasi, poiché la necessità di organizzare il tutto è più alta. L'osservatore non può supervisionare il tutto ma concentra la sua attenzione solo su parti specifiche che sembrano essere qualificate come un raggruppamento *casuale di elementi* senza alcun nesso di omogeneità (Golinelli 2010). In termini di dinamiche di gruppo, "più probabilmente questi sono semplicemente aggregati sociali, accolte di individui non correlati - non gruppi affatto" (Hogg e Vaughan 2011, p. 273). Quindi, c'è una differenza tra gruppi e accolte. In termini sistemici, le accolte sono come un raggruppamento casuale di elementi

coesistenti; al contrario, i gruppi possono essere visti in una prospettiva dicotomica: quella della struttura e quella del sistema. Per passare da un raggruppamento casuale a una struttura, è necessaria una fase intermedia: quella dell'insieme ordinato.

L'insieme ordinato è un insieme di entità (elementi) interconnesse tra loro in cui può essere identificato un nesso di omogeneità in grado di esprimere una logica aggregativa tra le parti (Barile e Saviano, 2008). Questo è il frutto delle elaborazioni concettuali da parte dell'osservatore: i suoi sforzi per decodificare la comunicazione tra le parti realizzano un'evoluzione del sistema embrionale che ora entra in una nuova fase: la fase evolutiva, in cui il sistema va verso la sua realizzazione. Tuttavia, un insieme è diverso da un sistema (vitale) (O'Connor e McDermott, 2003), e, inoltre, per diventare un sistema deve prima di tutto essere trasformato in una struttura. La struttura è un insieme ordinato evoluto, perché agli elementi individuati vengono attribuite *funzioni* definite, riconoscendo loro la capacità di svolgere *ruoli* specifici rispettando le *regole* e i *vincoli* che riguardano loro¹¹. Pertanto, gli elementi *collegati* diventano componenti *correlati*.

L'ultima fase è quella del sistema vitale emergente o dello stadio compiuto del sistema, in cui l'attenzione dell'osservatore si sposta dalle parti al tutto (Capra, 1997). In questa fase la struttura inizia ad andare avanti per raggiungere l'obiettivo di sistema vitale. Le *relazioni* tra i componenti, una volta stabilito il codice di comunicazione (ovvero la consonanza), si trasformano in relazioni dinamiche (ovvero *interazioni*) attraverso la risonanza. Quindi, l'intera struttura viene trasformata in un *sistema* vitale.

L'analisi di cui sopra è stata una breve descrizione al fine di comprendere alcuni termini sistemici e l'evoluzione del sistema dallo stadio embrionale a quello compiuto attraverso una visione compiuta del bricolage. Al fine di trasferire all'osservatore (cioè al manager/leader/soggetto decisore) le conoscenze necessarie sul bricolage e sul modo in cui può essere utile, è essenziale definire i tratti dell'evoluzione dall'idea di gruppo (*group idea*, GI) al gruppo emergente come sistema vitale, applicando il quadro concettuale dell'aSv riguardante la formazione e lo sviluppo del gruppo (Figura 4).

Il primo elemento della matrice è, appunto, *l'idea di gruppo*. Si riferisce all'intenzionalità dell'osservatore (nel nostro caso il team manager o il team leader formale) di creare un gruppo coeso al fine di svolgere in modo efficace ed efficiente determinati compiti organizzativi. Supponiamo che il gruppo sia una nuova squadra di calcio e che il team manager sia il suo allenatore. Quando una nuova squadra di calcio viene creata da un allenatore, inizialmente la squadra rappresenta un sistema embrionale poiché i suoi membri sono un insieme di individui non correlati, ovvero un aggregato sociale. L'allenatore definisce, attraverso il *piano organizzativo* di gruppo (*group organizational plan*, GOP), una rappresentazione su larga scala di tutti i processi di **gruppo** (struttura, risoluzione dei conflitti e piano delle comunicazioni, relazioni e interazioni, potere e politica, leadership e fiducia, coesione e conformità, lavoro di squadra e processo decisionale), dagli input **umani** (tratti della personalità, caratteristiche biografiche, emozionali, valori e atteggiamenti, mondo percettivo, abilità, motivazione, processi decisionali), agli output **umani** (prestazioni, soddisfazione, turnover, assenteismo, comportamento deviante sul posto di lavoro). La rappresentazione dettagliata del piano organizzativo di gruppo si manifesta con la struttura logica (*logical structure*, LS), la struttura fisica (*physical structure*, PS) e la struttura estesa (*extended structure*, ES).

Nella struttura logica è determinato "chi fa cosa e come". Quindi, la struttura logica è una mappa contenente il grafico, le funzioni, i ruoli e le norme del gruppo. Nella squadra di calcio l'allenatore definisce le tattiche del gioco. Successivamente, le tattiche devono essere eseguite dai giocatori della squadra (componenti fisici). L'allenatore ha molte possibilità di combinazione (diversi giocatori) per realizzare le sue tattiche. Pertanto, diverse strutture fisiche possono corrispondere a una singola struttura logica. In altre parole, la *struttura fisica* è l'attualizzazione della struttura logica. Mentre la

¹¹ Mentre le regole indicano modi di comportamento imposti internamente all'organizzazione, i vincoli indicano limiti e obblighi di comportamento imposti esternamente da enti pubblici che si occupano della "attività di regolamentazione" di varie organizzazioni.

struttura logica rappresenta "cosa dovrebbe essere fatto", la struttura fisica rappresenta "come viene fatto".

La *struttura estesa* indica potenziali relazioni intra e/o inter-gruppo tra le componenti fisiche (ovvero i membri): le relazioni possono essere attivate tra i membri del team tra loro, tra i membri e l'allenatore, o addirittura con elementi al di fuori del gruppo. Si tratta di una fase importante perché richiede un'attenta valutazione dell'ambiente al fine di definire i relativi *sovra-sistemi*, sia dal punto di vista dei membri che da quello del team manager. All'interno del gruppo c'è la possibilità di creare coalizioni e di identificare leader informali emergenti che possono comportarsi come opinion maker o influencer. Ad esempio, nelle squadre di calcio chi detiene la fascia del capitano è un sovra-sistema rilevante che può influenzare anche le decisioni dell'allenatore. Pertanto, è nell'interesse degli altri membri della squadra creare relazioni consonanti con il capitano, altrimenti potrebbero rimanere in panchina (come sostituti), esclusi dalla formazione dell'allenatore per la competizione in arrivo. Quindi, dopo le considerazioni ambientali sulle potenziali relazioni, il formatore deve effettuare le scelte contestuali riguardanti relazioni effettive e reali.

Attraverso la *progettazione organizzativa del gruppo* (*group organizational design*, GOD) c'è un passaggio dall'ambiente al contesto e dalla struttura *estesa* alla struttura *specificata* (*specific structure*, SS). Riprendendo l'esempio della squadra di calcio, in questa fase l'allenatore cerca di definire la formazione finale della squadra. Ad esempio, se c'è una partita di campionato, solo undici (più tre potenziali sostituzioni) dei ventidue giocatori potranno partecipare alla partita. In questo caso, l'intera squadra rappresenta l'ambiente o la struttura estesa. L'allenatore, dopo aver deciso "chi fa cosa e come" (ovvero la tattica per la partita), riferendosi alla rilevanza di ogni giocatore (per la specifica partita), seleziona da tutto il gruppo la squadra definitiva che rappresenta la struttura specifica. Va sottolineato che, come una partita di calcio, la realtà delle organizzazioni è altamente mutevole e poco lineare. Le tattiche di gioco possono cambiare, e questo richiede nuove considerazioni per il bricolage, potrebbero essere necessarie, quindi, nuove ricombinazioni di risorse.

La fase finale della matrice concettuale vede l'emergere del gruppo come sistema vitale. Metaforicamente e pragmaticamente, si può dire che la squadra è ora pronta per la partita. Una volta iniziata la partita, le relazioni tra i membri vengono attivate e si trasformano in interazioni. In questa fase avviene il passaggio dalla consonanza alla risonanza ed emerge il sistema vitale. Qui il bricolage assume un altro ruolo: quello di monitorare il gruppo per gli adattamenti di contingenza come richiesto dall'ambiente esterno. Quindi, se un tipo definito di bricolage è necessario per i sistemi embrionali nelle fasi di formazione e *brainstorming*, uno diverso è necessario per la fase evolutiva di normazione ed esecuzione, e un altro ancora è richiesto per lo stato compiuto di aggiornamento.

5. Osservazioni conclusive

Il bricolage, come per molti altri fenomeni organizzativi, dovrebbe essere studiato in primo luogo in termini di efficacia, il che significa studiare se risulta vantaggioso o meno per i soggetti decisori. Una volta risolta la dimensione dell'efficacia, è necessario analizzarne l'efficienza. Risulta, quindi, che una domanda fondamentale per il bricolage è: il bricolage "ripaga? se sì, qual è il suo punto di pareggio?" Per rispondere a queste domande, il bricolage deve essere studiato lungo tre slanci:

Pianificazione

Competitività

Istituzionalizzazione

Il primo slancio del bricolage è legato ad una "oscurità situazionale" dettata da alti gradi di complessità e incertezza determinati dalle fluttuazioni delle circostanze presenti e future. Peter Drucker rilevava che "cercare di prevedere il futuro è come cercare di guidare lungo una strada di

campagna di notte, senza luci, guardando fuori dal finestrino posteriore". Sempre secondo Drucker, "il modo migliore per prevedere il futuro è crearlo". La prima affermazione di Drucker sottolinea la presenza di complessità legata al processo decisionale, mentre la seconda, attraverso una visione costruttivista, sottolinea la necessità di una pianificazione sistematica ma anche flessibile. Anche se in fase di pianificazione non abbiamo ancora i risultati che rendono le cose più concrete, senza pianificazione non possiamo prevedere nemmeno i risultati minimi. Quindi, in questa fase il bricolage appare come una danza caotica di variabili prevedibili e imprevedibili incastrate insieme. Questa metafora è necessaria affinché il decisore supervisioni l'intero quadro e cerchi di ricostruire il puzzle passo dopo passo. Gli sforzi del decisore per questa fase sono per lo più concettuali, e quindi questo potrebbe essere considerata anche come la "fase del pensiero".

Il secondo slancio si rileva quando il panorama dell'efficacia (risultati in relazione agli obiettivi) e dell'efficienza (risultati in relazione ai costi) è chiaro. Ciò è dovuto alla trasformazione dei pensieri in azione. A fare la differenza, in questa fase, è la presenza di risultati: il bricolage organizzativo viene ora riorganizzato in base ai risultati reali. Tuttavia, l'asimmetria informativa è ancora presente e il bricolage è di nuovo necessario per comprendere le azioni migliori da intraprendere. Utilizzando un *approccio kaizen* (ovvero di miglioramento continuo), il decisore passa attraverso gradi di complessità e complicazione verso un'attenuazione del caos. Lo scopo dell'organo di governo è quello di standardizzare le norme e dare al bricolage una forma regolare; pertanto, una prospettiva istituzionalista è richiesta da parte del decisore.

Nella terza fase, l'organo di governo ha bisogno di "meno" bricolage e più stabilità, dovrà spingere quindi verso regole e comportamenti definiti. L'organizzazione assume i tratti di un'istituzione in cui i giochi competitivi con l'ambiente sono meno asimmetrici e la collaborazione è rafforzata (ad esempio la fase di normazione dello sviluppo del gruppo).

Infine, sembra che il bricolage sia un approccio temporaneo che mira alla riduzione della complessità attraverso una pianificazione del ciclo pianificazione-azioni-risultati. Possiamo quindi concludere che, come strumento manageriale, il bricolage ripaga durante la fase decisionale in cui dovrà essere amplificato, ma i suoi effetti iniziano a ridursi, diventando quindi meno necessario una volta prese le decisioni. Dopo quest'ultima fase, il bricolage ripaga meno una volta che la struttura operativa (*operative structure*, OS) è già stabilita poiché il sistema operativo deve essere pronto all'azione e non dovrebbe più esserci spazio per la complessità. Pertanto, dato che il bricolage risulta utile durante le decisioni ad alta complessità, una volta che quest'ultima viene attenuata, il bricolage diventa meno necessario. Ciò significa che il bricolage è necessario prima della trasformazione dell'organizzazione in una istituzione, una volta che l'organizzazione è istituzionalizzata e la complessità è ridotta, il bricolage non dovrebbe più essere in prima linea nei pensieri dei soggetti decisori. Naturalmente, la metafora deve però essere inventariata nella mente del decisore perché possono ripresentarsi nuove situazioni complesse. Possiamo quindi affermare che che quando le regole e i regolamenti sono formalizzati, il bricolage ha raggiunto la sua fase compiuta.

Bibliografia

- An, W., Rüling, C. C., Zheng, X. & Zhang, J. 2019. 'Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths.' *Small Business Economics*.
- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J. & Liu, H. 2018. 'How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation.' *Journal of Product Innovation Management*, 35:1, 49-65.
- Baker, T., Miner, A. S. & Eesley, D. T. 2003. 'Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process.' *Research policy*, 32:2, 255-76.
- Baker, T. & Nelson, R. E. 2005. 'Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage.' *Administrative science quarterly*, 50:3, 329-66.
- Barile, S. 2009. *Management sistemico vitale*. Giappichelli Torino.

- Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F. & Calabrese, M. 2014. 'The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors.' *Systems Research and Behavioral Science*, 31:6, 683-95.
- Bechky, B. A. & Okhuysen, G. A. 2011. 'Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises.' *Academy of Management Journal*, 54:2, 239-61.
- Beer, S. 1981. 'Brain of the Firm (2ndEdn).' Chichester: Wiley.
- Beer, S. 1985. *Diagnosing the system for organizations*. Chichester West Sussex ; New York: Wiley.
- Boccardelli, P. & Magnusson, M. G. 2006. 'Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship.' *Knowledge and Process Management*, 13:3, 162-74.
- Callon, M., Rip, A. & Law, J. 1986. *Mapping the dynamics of science and technology: Sociology of science in the real world*. Springer.
- de Solla Price, D. J. 1965. 'Networks of Scientific Papers.' *Science*, 149:3683, 510-15.
- Dezeuze, A. 2008. 'Assemblage, Bricolage, and the practice of everyday life.' *Art Journal*, 67:1, 31-37.
- Di Domenico, M., Haugh, H. & Tracey, P. 2010. 'Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises.' *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34:4, 681-703.
- Duboule, D. & Wilkins, A. S. 1998. 'The evolution of 'bricolage'.' *Trends in Genetics*, 14:2, 54-59.
- Espejo, R. & Gill, A. 1997. 'The viable system model as a framework for understanding organizations.' *Phrontis Limited & SYNCHO Limited*.
- Fisher, G. 2012. 'Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research.' *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36:5, 1019-51.
- Garud, R. & Karnøe, P. 2003. 'Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship.' *Research policy*, 32:2, 277-300.
- Golinelli, G. M. 2010. *Viable Systems Approach (VSA): Governing Business Dynamics*. CEDAM.
- Halme, M., Lindeman, S. & Linna, P. 2012. 'Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations.' *Journal of Management Studies*, 49:4, 743-84.
- Hatton, E. 1989. 'Lévi-Strauss's Bricolage and Theorizing Teachers' Work.' *Anthropology & Education Quarterly*, 20:2, 74-96.
- Janssen, F., Fayolle, A. & Wuillaume, A. 2018. 'Researching bricolage in social entrepreneurship.' *Entrepreneurship and Regional Development*, 30:3-4, 450-70.
- Kannampuzha, M. J. & Suoranta, M. 2016. 'Bricolage in the marketing efforts of a social enterprise.' *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18:2, 176-96.
- Kessler, M. M. 1963. 'Bibliographic coupling between scientific papers.' *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 14:1, 10-25.
- Klag, M. & Langley, A. 2013. 'Approaching the conceptual leap in qualitative research.' *International Journal of Management Reviews*, 15:2, 149-66.
- Lambotte, F. & Meunier, D. 2013. 'From bricolage to thickness: making the most of the messiness of research narratives.' *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8:1, 85-100.
- Levi-Strauss, C. 1966. *The savage mind*. University of Chicago Press.
- Marion, G. & Nairn, A. 2011. "'We make the shoes, you make the story" teenage girls' experiences of fashion: Bricolage, tactics and narrative identity.' *Consumption Markets and Culture*, 14:1, 29-56.
- Markoulli, M., Lee, C. I. S. G., Byington, E. & Felps, W. A. 2017. 'Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions.' *Human Resource Management Review*, 27:3, 367-96.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall PTR.
- Ordanini, A., Rubera, G. & DeFillippi, R. 2008. 'The many moods of inter-organizational imitation: A critical review.' *International Journal of Management Reviews*, 10:4, 375-98.
- Perkmann, M. & Spicer, A. 2014. 'How emerging organizations take form: The role of imprinting and values in organizational bricolage.' *Organization Science*, 25:6, 1785-806.

- Pina Cunha, M. & Vieira Cunha, J. 2006. 'Towards a complexity theory of strategy.' *Management Decision*, 44:7, 839-50.
- Pina e Cunha, M. & Chia, R. 2007. 'Using Teams to Avoid Peripheral Blindness.' *Long Range Planning*, 40:6, 559-73.
- Sakketa, T. G. 2018. 'Institutional bricolage as a new perspective to analyse institutions of communal irrigation: Implications towards meeting the water needs of the poor communities.' *World Development Perspectives*, 9, 1-11.
- Sarasvathy, S. D. 2009. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Schwaninger, M. 2006. 'Design for viable organizations: The diagnostic power of the viable system model.' *Kybernetes*, 35:7/8, 955-66.
- Servantie, V. & Rispal, M. H. 2018. 'Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship.' *Entrepreneurship and Regional Development*, 30:3-4, 310-35.
- Spencer, J. W., Murtha, T. P. & Lenway, S. A. 2005. 'How governments matter to new industry creation.' *Academy of Management Review*, 30:2, 321-37.
- Stone, D. 2017. 'Understanding the transfer of policy failure: Bricolage, experimentalism and translation.' *Policy and politics*, 45:1, 55-70.
- van Eck, N. J. & Waltman, L. 2010. 'Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping.' *Scientometrics*, 84:2, 523-38.
- van Eck, N. J. & Waltman, L. 2017. 'Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer.' *Scientometrics*, 111:2, 1053-70.
- Wagner, J. 1990. 'Bricolage and Teachers' Theorizing.' *Anthropology & Education Quarterly*, 21:1, 78-81.

IL SUPERBONUS PER LA RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DEGLI EDIFICI

Vanessa Giannetti

Professore Associato, PhD, Sapienza Università di Roma
Dipartimento di Management
vanessa.giannetti@uniroma1.it

Maurizio Boccacci Mariani

Professore Ordinario, Sapienza Università di Roma
Dipartimento di Management
maurizio.boccaccimariani@uniroma1.it

Ricevuto in data: 12/03/2021
Accettato in data: 07/10/2021

Abstract

Nell'ambito del Piano per la ripresa dell'Europa, noto come *Recovery fund*, previsto per fronteggiare le difficoltà economiche e finanziarie connesse all'attuale emergenza epidemiologica da COVID-19, l'Italia ha previsto di concentrare una parte significativa dell'impegno nazionale sul settore dell'edilizia. Il paper intende fornire l'attuale quadro regolatorio del nuovo strumento di incentivazione - c.d. Superbonus 110% - introdotto dal Decreto Rilancio 2020 per promuovere la riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare italiano. Si occupa, inoltre, di valutare il potenziale incentivante di tale meccanismo inquadrandolo nel più ampio panorama internazionale di lotta ai cambiamenti climatici, e nel contesto europeo di transizione verso un'Europa più ecologica, digitale e resiliente. L'innovazione energetica in edilizia fornisce concreti strumenti operativi offrendo la possibilità, da un lato, di minimizzare gli impatti del processo edilizio sul contesto ambientale, dall'altro, di rilanciare il settore economico-produttivo nazionale. Oggi, il Superbonus rappresenta il meccanismo più promettente per rispondere alle importanti sfide climatiche e occupazionali del nostro Paese. Sostenere la ristrutturazione di edifici pubblici e privati con l'obiettivo di realizzare un parco immobiliare costituito dai c.d. *nearly zero energy buildings*, ovvero edifici ad altissima prestazione energetica in cui il fabbisogno quasi nullo è coperto principalmente da fonti rinnovabili che generano energia sul posto, è perfettamente in linea con gli obiettivi europei di totale decarbonizzazione entro il 2050.

Parole chiave: Superbonus, Efficienza energetica, Clean Energy Package.

Abstract in inglese

Within the European Recovery Plan framework, known as the Recovery fund, envisaged to cope with the economic and financial difficulties of the current COVID-19 emergency, Italy has planned to focus a significant part of the national effort on the building sector. The paper intends to provide the current regulatory framework of the new incentive tool - the so-called Super bonus 110% - introduced by the Decree of Relaunch 2020 to promote the energy requalification of the Italian building stock. It also assesses the incentive potential of this mechanism by setting it in the broader international panorama of the fight against climate change and the European context of transition towards a more ecological, digital and resilient Europe. Energy innovation in buildings provides concrete operational

tools, offering the possibility, on the one hand, of minimising the impact of the building process on the environment, and the other, of relaunching the national economic-productive sector. Today, the Super bonus represents the most promising mechanism to respond to our country's important climate and employment challenges. Supporting the renovation of public and private buildings to create a building stock made up of so-called nearly zero energy buildings, i.e. buildings with very high energy performance in which the almost zero requirements is covered mainly by renewable sources that generate energy on-site, is perfectly in line with the European objectives of total decarbonisation by 2050.

Keywords: Super bonus, Energy Efficiency, Clean Energy Package.

A seguito delle conseguenze economiche e sociali generate nell'ultimo anno dalla pandemia da Covid-19, la Commissione e il Parlamento europeo congiuntamente ai leader dell'UE hanno definito un piano di ripresa con il duplice obiettivo di aiutare l'Europa ad uscire dalla crisi e gettare le basi per un'Europa più ecologica, digitale e resiliente. Il Next Generation EU, meglio noto come *Recovery fund*, rappresenta lo strumento europeo di emergenza per incentivare la ripresa e andrà ad integrare temporaneamente il bilancio dell'UE con nuovi finanziamenti provenienti dai mercati finanziari. Per un valore totale di 750 miliardi di euro, esso costituisce il più ingente pacchetto di misure mai finanziato dall'Europa. Attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, approvato dal Consiglio dei Ministri del 12 gennaio 2021), l'Italia dovrà presentare alla Commissione europea il proprio programma di investimenti per superare appunto l'impatto economico e sociale della pandemia, entro fine aprile 2021. Nell'ambito della macroarea "rivoluzione verde e transizione ecologica" su cui confluiranno 74.3 miliardi di euro dei 196 complessivi assegnati all'Italia dal programma Next Generation EU, tra le diverse idee progettuali, una parte significativa dell'impegno nazionale è stata concentrata sul settore dell'edilizia. Più precisamente, con riguardo all'edilizia residenziale, l'Italia ha recentemente approvato la normativa in materia di Superbonus 110% contenuta nel c.d. Decreto Rilancio (Decreto-legge n. 34/2020 convertito in Legge n. 77/2020), consistente in nuove agevolazioni fiscali per incentivare gli interventi finalizzati all'aumento dell'efficienza energetica. Tali agevolazioni si inseriscono nel più ampio contesto europeo delineato dal Green Deal, ossia il piano d'azione per rendere sostenibile l'economia dell'UE e raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 (comunemente definita come decarbonizzazione totale), un obiettivo prioritario che coinvolge tutti gli Stati Membri dell'Unione (COM(2019) 640 final). Promuovere la riqualificazione energetica degli immobili residenziali attraverso l'incentivo del Superbonus 110%, in parte è spiegata dal successo ottenuto dai precedenti incentivi fiscali a partire dall'introduzione dell'Ecobonus nel 2007 che ha inciso notevolmente anche sulla stabilizzazione della domanda di energia del settore abitativo; e in parte dall'età media avanzata del patrimonio immobiliare italiano, in gran parte risalente a prima degli anni Settanta, che ha un impatto rilevante sui consumi energetici e sulle emissioni di gas climalteranti in atmosfera.

1. L'efficienza energetica e il clima

L'ENEA, l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, con efficienza energetica di un processo definisce "il rapporto tra l'effetto utile ottenuto (o prestazione erogata) e l'energia immessa in ingresso". Di conseguenza, per efficientamento energetico si intende la capacità di aumentare il rendimento energetico di un sistema a fronte di un minore input di energia, risultato attuabile attraverso interventi tecnologici, comportamentali o economici tali da consentire un risparmio nei consumi finali di energia. In aggiunta, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile e di tecnologie come software per il monitoraggio dei consumi, di agevolazioni e meccanismi di incentivazione apportano ulteriori benefici in termini di efficienza energetica e di impatto ambientale. Tali azioni se inserite in un quadro normativo ben definito possono indubbiamente rivelarsi ancora più efficaci.

1.1 Il contesto di riferimento

L'entrata in vigore dell'Accordo di Doha, con cui è stato prorogato il Protocollo di Kyoto fino al 2020, prevede che l'UE si impegni a concretizzare gli impegni internazionali stabiliti dall'Accordo stesso, in linea con gli obiettivi del Pacchetto europeo Clima-Energia (*Integrated Energy and Climate Change Package*, IECCP). L'IECCP, definito anche Strategia 20-20-20, impegna gli Stati membri dell'UE a conseguire entro il 2020 l'obiettivo di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra del 20% rispetto al 1990, accanto a misure di incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili (+20%) e di riduzione di consumi energetici (-20%).

Tra i principali strumenti normativi con i quali l'Europa si è impegnata a raggiungere i suddetti obiettivi, recepiti sin dal 2013 dall'Italia, troviamo: i) la *Direttiva Fonti Energetiche Rinnovabili* (Dir. 2009/28/CE) che definisce gli obiettivi nazionali vincolanti per i singoli Stati membri dell'UE, assegnando all'Italia l'obiettivo del 17% di energia prodotta da rinnovabili destinata ad usi elettrici, termici e al trasporto. Il GSE (Gestore dei servizi energetici) supporta il Ministero dello Sviluppo Economico nell'attuazione nazionale di tale direttiva, sia attraverso l'erogazione di incentivi e collocamento delle quote di emissione, sia con attività legate alla definizione, attuazione e analisi degli impatti ai fini del controllo delle emissioni del settore energetico; ii) la *Direttiva Emission Trading* (Dir. 2009/29/CE) recepita dal D.lgs. 30/2013 che mira ad estendere il sistema comunitario per lo scambio di quote di emissione di gas a effetto serra (ETS). La Direttiva ETS, regolando il 45% delle emissioni UE, ovvero quelle generate dai settori energivori, stabilisce che queste vengano ridotte del 21% entro il 2020 e del 43% entro il 2030 (prendendo a riferimento, in entrambi i casi, i livelli del 2005); iii) la *Decisione Effort Sharing* (Decisione 406/2009) che stabilisce un obiettivo di riduzione delle emissioni del 10% al 2020 rispetto ai livelli del 2005 nel settore civile, dei trasporti, dell'agricoltura e dei rifiuti. In questi settori, non coperti dalla Direttiva ETS, per l'Italia viene specificata una riduzione delle emissioni pari al 13%; iv) la *Direttiva sull'efficienza energetica* (Dir. 2012/27/UE) che vincola l'Italia al raggiungimento dell'obiettivo minimo di risparmio energetico cumulato di 25.5 Mtep di energia finale da conseguire nel periodo 2014-2020 usufruendo di misure incentivanti disposte dalla direttiva stessa.

Nel 2015, la COP21 segna il successivo momento determinante nella lotta al riscaldamento globale con la definizione del primo accordo universale e giuridicamente vincolante sui cambiamenti climatici. L'Accordo di Parigi, entrato in vigore nell'UE a fine 2016, pone come obiettivo prioritario quello di mantenere, nel lungo periodo, l'aumento medio della temperatura mondiale ben al di sotto di 2 °C rispetto ai livelli preindustriali, puntando a limitare l'aumento a 1.5 °C. Per il raggiungimento di tale obiettivo è stata sottolineata la necessità di integrare nuovi modelli di sviluppo basati sull'utilizzo di fonti energetiche e tecnologie decarbonizzate; oltre all'impegno di tutti i Paesi, in forma giuridicamente vincolante, a presentare ogni cinque anni un obiettivo nazionale di riduzione delle emissioni (*Nationally Determined Contribution*, NDC) e una rendicontazione sui progressi compiuti con lo scopo di monitorare gli sforzi individuali e di verificare lo stato di avanzamento di ciascun Paese. Il Pacchetto di Katowice, adottato durante la COP24 del 2018, contribuisce ulteriormente a rendere operativo l'Accordo di Parigi, stabilendo le modalità con le quali i Paesi dovranno fornire le informazioni relative al perseguimento degli NDC e definendo le linee guida per fissare nuovi obiettivi in materia di finanziamento a partire dal 2025. Ciò si rende necessario per una valutazione complessiva sul grado di conseguimento degli obiettivi posti dall'Accordo. Il Pacchetto di Katowice conferma, inoltre, l'approccio cooperativo tra i singoli Stati per agevolare il raggiungimento dell'obiettivo globale di neutralità climatica entro il 2050. Viene previsto un nuovo meccanismo per il conteggio delle emissioni (*Internationally Transferred Mitigation Outcomes*, ITMOS) ottenute al di fuori dei confini nazionali attraverso accordi bilaterali e multilaterali. Si ritiene infatti che il flusso finanziario generato dal trasferimento di certificati di emissione possa facilitare gli investimenti nel settore delle rinnovabili e in tecnologie ad alto potenziale di mitigazione, quali sistemi di accumulo dell'energia, tecnologie di cattura e stoccaggio del carbonio e tecnologie per l'elettrificazione. Sebbene restino ancora da pianificare le modalità attuative con cui l'ITMOS sarà

reso operativo - questione rimandata alla COP26 che si terrà a Glasgow dall'1 al 12 novembre 2021 a seguito del rinvio dovuto alla pandemia - tale meccanismo mostra un grande potenziale nell'accelerare il processo di decarbonizzazione.

Oltre alla rilevanza degli obiettivi stessi definiti dall'Accordo di Parigi, non va sottovalutato il fatto che si tratta del primo accordo globale sul clima, al quale hanno aderito anche Stati Uniti e Cina, due dei principali emettitori di gas a effetto serra che, per motivazioni differenti, non aderirono agli obblighi del Protocollo di Kyoto, pertanto ad oggi esso rappresenta l'impegno comune per contrastare il riscaldamento globale. Per quanto riguarda gli USA, dopo l'uscita del novembre 2020 dall'Accordo, sono ufficialmente rientrati a seguito del recente cambio di leadership americana.

1.2 Il Clean Energy Package

In continuità con il Pacchetto Clima-Energia 2020, a giugno 2019 le Istituzioni europee hanno adottato il nuovo pacchetto legislativo Clean Energy Package (c.d. *winter package*) che fissa il quadro regolatorio della governance dell'Unione per l'energia e il clima funzionale al raggiungimento degli obiettivi europei al 2030 e al percorso di decarbonizzazione entro il 2050. La Tabella 1.1 riepiloga gli otto atti legislativi di cui si compone il nuovo Pacchetto, focalizzati alle prestazioni energetiche degli edifici, alle energie rinnovabili, all'efficienza energetica, alla governance e al mercato interno dell'energia.

Tabella 1.1 – Direttive e Regolamenti previsti dal *Clean Energy Package*

Direttive/Regolamenti	Pubblicazione nella G.U.U.E.
Direttiva su Efficienza Energetica	Dir. (EU) 2018/2002
Direttiva su Prestazione energetica nell'edilizia	Dir. (EU) 2018/844
Direttiva su Promozione dell'uso di energia da fonti rinnovabili	Dir. (EU) 2018/2001
Regolamento su Governance dell'Unione dell'energia e dell'azione per il clima	Reg. (EU) 2018/1999
Regolamento sul mercato interno dell'energia elettrica	Reg. (EU) 2019/943
Direttiva relativa a norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica	Dir. (EU) 2019/944
Regolamento sulla preparazione ai rischi nel settore dell'energia elettrica	Reg. (EU) 2019/941
Regolamento che istituisce un'Agenzia dell'Unione europea per la cooperazione fra i regolatori nazionali dell'energia (ACER)	Reg. (EU) 2019/942

Fonte: Commissione Europea

Per quanto riguarda gli obiettivi relativi ad emissioni di gas a effetto serra, energia rinnovabile ed efficienza energetica da conseguire entro il 2030, il Clean Energy Package fissa: una riduzione interna nel suo complesso di almeno il 40% delle emissioni rispetto ai livelli del 1990; una quota di energia da fonti rinnovabili nel consumo finale lordo di energia pari almeno al 32%; un target di efficienza energetica pari ad almeno il 32.5% rispetto allo scenario 2007.

In un contesto più ampio di lotta ai cambiamenti climatici, l'UE per realizzare il suo obiettivo prioritario di neutralità climatica entro il 2050, presenta a fine 2019 anche il Green Deal europeo, in linea con gli accordi internazionali assunti nel quadro dell'Accordo di Parigi. Si tratta di una nuova strategia di crescita volta a trasformare l'UE in una società competitiva ed efficiente sotto il profilo delle risorse. L'insieme di iniziative politiche proposte dalla Commissione europea con il Patto Verde mirano a garantire che tutti i comparti economici e i settori della società contribuiscano all'azzeramento delle emissioni nette entro il 2050 e delinea un quadro per la valutazione dei progressi compiuti in questa direzione. La transizione dell'UE verso la sostenibilità si articola in diverse dimensioni che vedono il pilastro ambientale della sostenibilità al centro delle interazioni con l'economia e la società in accordo con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs) dell'Agenda 2030 dell'ONU: transizione verso la decarbonizzazione (SDG 13), verso l'economia circolare (SDG 12), transizione alimentare (SDG 2), quella verso un diverso rapporto con la natura ed ecosistemi più resilienti (SDG 14 e 15), verso un sistema economico, produttivo ed

abitativo ad inquinamento zero (SDG 8 e 11), transizione energetica e infrastrutturale orientata alla rinnovabilità e sostenibilità (SDG 7 e 9).

Nel settore dell'energia (Obiettivo 7 dell'Agenda 2030), il Green Deal europeo include azioni per l'approvvigionamento di energia pulita, economica e sicura; costruzioni e ristrutturazioni più efficienti sotto il profilo energetico e delle risorse; e obiettivi più ambiziosi in materia di clima per il 2030 e 2050. Si legge, infatti, che il target UE di riduzione delle emissioni al 2030, dal 40% previsto dal Clean Energy Package 2030 viene innalzato al 55% rispetto ai livelli del 1990. Per conseguire tale obiettivo, la Commissione europea dovrà procedere al riesame degli strumenti relativi alla politica in materia di clima, tra cui il sistema per lo scambio delle quote di emissione, per cui è prevista la possibilità di includere anche le emissioni originate dagli edifici. Nell'ambito dell'obiettivo di energia pulita, economica e sicura, le azioni considerate dall'UE pongono assoluta priorità all'efficientamento energetico, in quanto la produzione e l'uso dell'energia nei vari settori economici sono responsabili per oltre il 75% delle emissioni europee di gas a effetto serra. Inoltre, tra le azioni per l'attuazione del Green Deal, è stata definita la *Renovation Wave*, la nuova strategia europea di riqualificazione edilizia. Si tratta di un programma reso necessario se si considera che il parco immobiliare è responsabile di circa il 40% del consumo energetico dell'UE. È proprio all'interno di questo piano che l'Italia ha intrapreso un importante progetto nell'ambito del Decreto Rilancio con l'introduzione del Superbonus 110%.

1.3 La Direttiva 2018/844/UE sulla prestazione energetica degli edifici

La Direttiva 2018/844/UE sulla prestazione energetica degli edifici pubblici e privati (*Energy Performance Building Directive*, EPBD) fornisce un riesame e una riorganizzazione in chiave sistematica delle precedenti disposizioni in materia di prestazione energetica nell'edilizia (Dir. 2012/27/UE e 2010/31/UE) rispondendo alla necessità di incrementare l'efficienza energetica e favorire l'accessibilità economica dell'energia. La ristrutturazione del parco immobiliare esistente, infatti, se associata a una maggiore diffusione dell'efficienza energetica e delle energie rinnovabili nell'edilizia, ha un enorme potenziale nel taglio dei costi delle bollette energetiche, riducendo contestualmente il rilascio di emissioni dannose per l'ambiente. In tal modo, la riqualificazione edilizia contribuirebbe al raggiungimento degli obiettivi del Clean Energy Package e del Green Deal europeo. L'Italia, recepisce tale direttiva con il D.lgs. 48/2020 che modifica e integra il D.lgs. 192/2005. Nell'ambito della nuova EPBD, e del nuovo D.lgs. 48/2020, assumono particolare importanza i sistemi di automazione e controllo degli edifici (*Building Automation Control System*, BACS). Infatti, per aumentare l'efficienza energetica degli immobili, oltre ad interventi di isolamento termico, sostituzione di impianti più efficienti per il riscaldamento, e utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, si rende fondamentale la gestione e il controllo dei consumi attraverso l'automazione degli edifici con lo scopo di massimizzare il risparmio energetico. Altra novità introdotta dalla direttiva UE è lo *Smart Readiness Indicator* (SRI), un indicatore d'intelligenza con il quale misurare le performance digitali di un edificio, cioè determinare la capacità di uno stabile di migliorare l'efficienza energetica e le prestazioni complessive grazie all'adozione di tecnologie smart. Tale indicatore, permettendo una facile interazione tra l'utente, l'edificio e le infrastrutture energetiche connesse all'edificio, potrebbe incentivare l'integrazione di soluzioni tecnologicamente avanzate basate su sistemi ICT (*Information and Communications Technology*) per l'efficientamento energetico degli edifici.

1.4 Gli incentivi per la promozione dell'efficienza energetica

Il sistema dei Titoli di Efficienza Energetica (TEE), noti anche come Certificati Bianchi, fin dalla sua nascita, ha rappresentato una best practice a livello europeo nella promozione di strumenti di mercato per incentivare e promuovere gli investimenti in efficienza energetica. Il D.M. 20 maggio 2015 n. 106 fornisce un elenco puntuale delle diverse tipologie di certificati, classificandoli in base al tipo di risparmio di energia primaria attestato dagli stessi. Lo strumento negli anni ha svolto un ruolo notevole sia in termini di risultati (circa l'80% dei risparmi energetici complessivi) sia in termini di

efficienza, minori costi a parità di energia risparmiata e CO₂ evitata, garanzia della neutralità tecnologica rispetto agli interventi e coerenza funzionale rispetto al meccanismo ETS e ai mercati dell'energia (Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia, FIRE). Nel settore industriale, dei servizi, dei trasporti e, in minor misura, nel settore civile, i TEE rappresentano infatti la principale forma di incentivazione per il perseguimento dell'efficienza energetica. Il Rapporto annuale Efficienza Energetica 2020 dell'ENEA mostra che nel 2019 il GSE ha riconosciuto complessivamente 2.907.695 di TEE, pur registrando una diminuzione del 24% rispetto a quelli rilasciati nel 2018 (Rapporto ENEA, 2020). Tuttavia, in relazione ai mutamenti strutturali dei mercati dell'energia e delle esternalità ambientali, a luglio 2020, Confindustria ha presentato una proposta di revisione di tale meccanismo. La proposta si pone di individuare delle linee di "manutenzione" e di "completamento" del mercato dei TEE al fine di garantire stabilità strutturale ad uno dei pochi strumenti di incentivo di mercato che è fondamentale per il settore industriale e che riveste un ruolo centrale anche nel Piano integrato energia e clima del nostro Paese.

Un ulteriore meccanismo di incentivazione dell'efficienza energetica è rappresentato dal Conto Termico che riguarda gli interventi per l'efficientamento energetico e la produzione di energia termica da fonti rinnovabili per impianti di piccole dimensioni. Tale strumento è stato introdotto con il D.M. 28/12/2012 (aggiornato dal D.M. del 16 febbraio 2020) con l'obiettivo di riqualificare il patrimonio edilizio nazionale in termini di miglioramento delle prestazioni energetiche, riducendo in tal modo il fabbisogno di energia termica, i costi dei consumi e recuperando in tempi brevi parte delle spese sostenute (Rapporto ENEA, 2020).

Tra i meccanismi di incentivazione dell'efficienza energetica, troviamo anche le detrazioni fiscali per gli interventi di riqualificazione energetica, meglio conosciute come Ecobonus. Qualsiasi intervento o insieme di interventi (p.e. isolamento termico, sostituzione di infissi, impianti più efficienti di riscaldamento) che incide sulla prestazione energetica dell'edificio ha accesso ad una detrazione sulla spesa sostenuta, per un limite massimo ammissibile di 100.000 euro. La detrazione è valida solo per edifici esistenti e già dotati di impianto termico.

In aggiunta ai meccanismi di incentivazione, il Ministero dello Sviluppo Economico ha istituito il Fondo Nazionale per l'efficienza energetica, per sostenere interventi di efficientamento realizzati dalle imprese, comprese le ESCo (*Energy Service Company*), e dalla Pubblica Amministrazione, su immobili, impianti e processi produttivi. Tale Fondo è gestito da Invitalia (Agenzia nazionale per lo sviluppo) e disciplinato dal Decreto 22 dicembre 2017. Nello specifico gli interventi devono riguardare la riduzione dei consumi di energia nei processi industriali, la realizzazione e l'ampliamento di reti per il teleriscaldamento, l'efficientamento di servizi ed infrastrutture pubbliche e la riqualificazione energetica degli edifici.

2. Il Superbonus 110% per l'efficientamento energetico degli edifici

In un periodo storico segnato da una crisi economica post COVID-19 ci si interroga sul rischio che temi come la lotta al riscaldamento globale possano passare in secondo piano per anteporre questioni strettamente legate alla ripresa economica. Tuttavia, Kadri Simson, commissario europeo per l'energia, confida nel fatto che aumentando la produzione di energia da fonti rinnovabili e migliorando l'efficienza energetica su tutto il territorio dell'UE, non solo sarà possibile il raggiungimento degli obiettivi europei di neutralità climatica entro il 2050, ma tornerà a crescere anche l'occupazione (ENEA magazine 2/2020). Al fine di diventare *climate-neutral*, dunque, l'Europa necessita di una trasformazione del proprio sistema energetico, focalizzando l'attenzione sulle emissioni di gas serra, responsabili del 75% degli impatti. Tra i vari settori, quello dell'edilizia ha riscosso una particolare attenzione poiché responsabile del 40% del consumo energetico europeo e del 36% delle emissioni di gas climalteranti. Nonostante i benefici già apportati dalla direttiva sul rendimento energetico dell'edilizia, che ha consentito agli edifici di nuova costruzione di dimezzare il consumo di energia rispetto alle stesse tipologie di immobili costruiti solo due decenni fa, occorre considerare che circa l'80% del parco immobiliare esistente, di cui il 75% inefficiente dal punto di vista energetico, continuerà ad essere in uso nel 2050. Dunque, si rende necessario intervenire anche

sul fronte della ristrutturazione e riqualificazione energetica degli edifici già in essere. In linea con quanto stabilito dal Green Deal europeo si raccomanda un massiccio utilizzo delle tecnologie a pompa di calore e idrogeno, accompagnato da interventi finalizzati al miglioramento delle prestazioni degli involucri degli edifici stessi. Il progetto *Renovation Wave* pone inoltre l'attenzione su riqualificazioni edilizie di tipo *labor-intensive*, in modo che l'alta intensità di manodopera richiesta possa generare nuovi posti di lavoro e accelerare così la ripresa economica.

L'Italia, per conseguire l'obiettivo di riduzione dei consumi finali di energia del 40% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990 previsto dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC), ha adottato il Superbonus 110%.

L'agevolazione del Superbonus, che dà diritto a detrazioni fiscali con aliquota pari al 110% della spesa sostenuta per interventi di efficientamento energetico sugli immobili residenziali, è stata introdotta dal Decreto Rilancio del 19 maggio 2020, ma in realtà trova le sue origini già nella legge finanziaria del 2007, quando le detrazioni fiscali comprendevano interventi per la riqualificazione degli edifici, l'installazione di pannelli solari, la sostituzione di impianti di climatizzazione invernale, l'acquisto di elettrodomestici ad alta efficienza, di motori industriali e di inverter. Le successive leggi di stabilità hanno poi revisionato il sistema di detrazioni fiscali estendendo, per esempio, l'ambito degli interventi ammessi, rivedendo le quote percentuali di detrazione e la struttura delle aliquote, e fissando nuovi requisiti tecnici minimi per gli interventi incentivati, prorogando così l'utilizzo del meccanismo agli anni seguenti. Nel 2020, si assiste alla sua ultima revisione con l'introduzione del Superbonus che innalza l'aliquota di detrazione al 110%, considerando tale strumento tra i più promettenti per il conseguimento dell'impegno nazionale verso la decarbonizzazione e la ripresa del Paese. Le nuove disposizioni si aggiungono a quelle già vigenti che disciplinano le detrazioni dal 50 all'85% delle spese spettanti per gli interventi di recupero del patrimonio edilizio, inclusi quelli di riqualificazione energetica degli edifici, in base al Decreto-legge n. 63 del 2013.

2.1 Il quadro di riferimento normativo

La Legge 17 luglio 2020 n. 77 (conversione Decreto Rilancio) ha introdotto una detrazione nella misura del 110% delle spese sostenute dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2021 a fronte di specifici interventi suddivisi in "interventi trainanti" e "interventi trainati" (la Legge Bilancio 2021 proroga al 2022 le detrazioni fiscali). La legge individua, inoltre, le tipologie e i requisiti tecnici degli interventi, l'ambito di applicazione e gli adempimenti per poter usufruire dello sgravio fiscale; stabilisce, poi, la possibilità di optare per un contributo sotto forma di sconto sul corrispettivo o per la cessione di un credito d'imposta in luogo dell'utilizzo diretto della detrazione spettante. Infine, introduce un sistema di controllo per garantire la conformità alle disposizioni vigenti. Il successivo Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 6 agosto 2020, fissa i requisiti tecnici per l'accesso alle detrazioni fiscali per la riqualificazione energetica degli edifici (Decreto Requisiti Tecnici) ed i requisiti delle asseverazioni per l'accesso alle medesime detrazioni (Decreto Asseverazioni). Ulteriori chiarimenti interpretativi nell'ambito dei soggetti beneficiari e degli interventi agevolati vengono forniti con la Circolare n. 24/E dell'8 agosto 2020 dell'Agenzia delle Entrate. Infine, il Provvedimento n. 283847/2020 contribuisce a disciplinare le opzioni relative alle detrazioni spettanti per gli interventi di ristrutturazione edilizia, recupero o restauro della facciata degli edifici, riqualificazione energetica, riduzione del rischio sismico, installazione di impianti solari fotovoltaici e infrastrutture per la ricarica di veicoli elettrici; e il Provvedimento n. 326047/2020 a definire i termini di presentazione della domanda.

2.2 Gli interventi trainanti e gli interventi trainati

La detrazione fiscale con aliquota al 110% prevista dal Decreto Rilancio riguarda le spese sostenute per interventi di efficientamento energetico effettuati su parti comuni di edifici residenziali in condominio, su edifici residenziali unifamiliari e relative pertinenze, e su unità immobiliari residenziali funzionalmente indipendenti e con uno o più accessi autonomi dall'esterno, site all'interno di edifici plurifamiliari. Solo per gli interventi trainati, rientrano tra gli immobili oggetto

di interventi anche le singole unità immobiliari all'interno di edifici in condominio, a condizione che quest'ultimo effettui interventi trainanti sulle parti comuni. Dunque, le detrazioni sono riconosciute per le spese documentate e rimaste a carico del contribuente, sostenute dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2021, per interventi trainanti e trainati, con l'ulteriore precisazione che i secondi hanno la possibilità di usufruire della detrazione al 110% unicamente nel caso in cui vengano effettuati in concomitanza con i primi.

Per avere accesso al bonus, gli interventi trainanti possono essere realizzati sia sull'involucro edilizio che sugli impianti. I primi, detti interventi di coibentazione, interessano l'isolamento termico delle superfici opache verticali, orizzontali e inclinate con un'incidenza superiore al 25% della superficie disperdente lorda dell'edificio. I secondi, consistono nella sostituzione degli impianti di climatizzazione invernale già esistenti con impianti per il riscaldamento, raffrescamento e fornitura di acqua calda sanitaria, dotati di maggiore efficienza. Nello specifico, è stabilito che i vecchi impianti possano essere sostituiti con caldaie a condensazione con efficienza almeno pari alla classe A di prodotto, con pompe di calore, inclusi sistemi ibridi o geotermici, eventualmente abbinati all'installazione di impianti fotovoltaici e relativi sistemi di accumulo, con impianti di microgenerazione, o con collettori solari per la produzione di acqua calda sanitaria (c.d. solare termico). Tali impianti, nell'ipotesi in cui si configurino come interventi trainanti in condominio, dovranno essere centralizzati. Per quanto riguarda gli interventi trainati, il Superbonus è concesso qualora questi siano effettuati congiuntamente ad almeno uno degli interventi trainanti sopra elencati. Tali interventi di efficientamento energetico che danno diritto all'agevolazione fiscale con aliquota del 110%, consistono in quelli elencati nel Decreto-legge n. 63 del 2013, relativo agli Ecobonus, quali p.e. interventi di acquisto e posa in opera di finestre comprensive di infissi, installazione di impianti solari fotovoltaici connessi alla rete elettrica, e l'installazione, contestuale o successiva, di sistemi di accumulo integrati ai medesimi impianti solari fotovoltaici. Costituisce, ancora, requisito essenziale per l'applicazione dell'aliquota del 110% all'installazione di impianti fotovoltaici, anche la cessione in favore del GSE dell'energia non auto-consumata in sito ovvero non condivisa per l'autoconsumo (nell'ambito delle comunità energetiche). Tra gli interventi trainati vi sono anche l'installazione di infrastrutture per la ricarica dei veicoli elettrici negli edifici o sistemi di controllo e automazione degli edifici (BACS).

2.3 I soggetti beneficiari e le condizioni di accesso al bonus

In base a quanto disposto dal Decreto Rilancio, i soggetti che possono beneficiare dell'agevolazione fiscale sono i condomini, le persone fisiche al di fuori dell'esercizio di attività di impresa, arti e professioni, che possono intervenire su un massimo di due unità immobiliari, le cooperative di abitazione a proprietà indivisa, le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS), le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionali, regionali e delle province autonome di Trento e Bolzano, e le associazioni e società sportive dilettantistiche «limitatamente ai lavori destinati ai soli immobili o parti di immobili adibiti a spogliatoi». Ai fini dell'ottenimento dell'agevolazione fiscale, i soggetti beneficiari incaricano un "tecnico esperto" che dopo aver verificato la possibilità di effettuare uno o più interventi che consentano il miglioramento di almeno due classi energetiche dell'edificio o, se non possibile, il conseguimento della classe energetica più alta, si occupa di realizzare un progetto con annesso un computo metrico estimativo degli interventi previsti, tra i quali dovrà essere necessariamente compreso almeno uno degli interventi trainanti. Successivamente, individuata la ditta edile per l'esecuzione degli interventi e un direttore dei lavori che garantisca il rispetto del progetto, è possibile avviare le opere di efficientamento energetico. A fine lavori, attraverso un'analisi energetica finalizzata al rilascio dell'Attestato di Prestazione Energetica (APE), un tecnico diverso da colui che ha valutato le performance energetiche pre-intervento dell'immobile verifica l'effettivo superamento delle due classi energetiche o della classe più alta raggiungibile, provvederà al rilascio delle asseverazioni da trasmettere all'ENEA e fornirà la documentazione con la quale verrà dichiarata la

congruità delle spese. Spetta, infine, all'Agenzia delle Entrate di effettuare i controlli necessari affinché sia assicurato il rispetto dei requisiti di accesso al Superbonus 110%.

2.4 L'impatto sull'economia e sull'efficienza energetica

Gli incentivi fiscali per il recupero edilizio e per la riqualificazione energetica hanno interessato dal 1998 al 2020, oltre 21 milioni di interventi. In ventidue anni le misure di incentivazione fiscale hanno attivato investimenti pari a oltre 346 miliardi di euro. Guardando esclusivamente alle detrazioni fiscali per l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare esistente, queste dispiegano i propri effetti nel mercato dal 2007 e la loro applicabilità è stata oggetto di numerose proroghe nel corso degli anni, nonché di modifiche che hanno inciso sulle aliquote, sui limiti massimi di spesa e sulle categorie di interventi agevolabili. Il dato a consuntivo per il 2019 indica un volume di investimenti pari a 3.5 miliardi di euro destinati alla riqualificazione energetica, mentre nel 2020, complice la crisi pandemica, le previsioni elaborate dal CRESME (Centro Ricerche Economiche Sociologiche e di Mercato nell'Edilizia) a partire dai dati dei primi nove mesi dell'anno portano a stimare il valore degli interventi in circa 3 miliardi, con una flessione di circa il 13% rispetto all'anno precedente. Con riferimento all'impatto sull'occupazione, le stime degli investimenti attivati attraverso gli incentivi nel periodo 2011-2020 hanno generato un assorbimento cumulato di 2.549.585 occupati diretti, corrispondenti a una media annua nel periodo di quasi 255.000 occupati. Considerando anche gli occupati dell'indotto delle costruzioni, la media annua salirebbe a 382.438 lavoratori impiegati nel settore. Inoltre, nonostante il calo degli occupati nel comparto edilizio registrato tra il 2008 e il 2020, nel pieno della crisi pandemica, nel settore sono stati registrati lievi cenni di ripresa, con una crescita dell'occupazione di 18.000 unità nel primo trimestre del 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019 e di 20.000 unità nel secondo trimestre (Rapporto 2020, n. 32/2). Dunque, l'incentivo delle detrazioni fiscali, soprattutto se con aliquota elevata al 110%, ha la potenzialità di esplicare i suoi effetti in diversi ambiti, dall'aumento del Pil del Paese, alla crescita del livello di occupazione, all'incremento di valore degli immobili.

Il Superbonus, insieme agli altri incentivi previsti per il miglioramento dell'efficienza energetica, sembra, inoltre, rappresentare una valida misura per il raggiungimento degli obiettivi del PNIEC al 2020. Nel settore residenziale è già stato accertato il raggiungimento e il superamento dei relativi obiettivi, con un risparmio al 2019 pari a 5.67 Mtep/anno a fronte di un obiettivo di 3.67 Mtep/anno fissato dal Piano d'azione nazionale per l'efficienza energetica (PAEE) del 2017. Come sottolineato dalle Direttive sull'efficienza energetica e sulla prestazione energetica degli edifici contenute nel Clean Energy Package, è necessaria anche una particolare attenzione al problema della povertà energetica, che potrà comunque essere fronteggiata con la riqualificazione energetica del parco immobiliare e più nello specifico con la realizzazione di interventi su immobili con minori livelli prestazionali, modificando così l'incidenza della spesa necessaria alla soddisfazione del proprio fabbisogno energetico sul totale delle spese sostenute. Secondo l'ultimo Rapporto annuale dell'ENEA sulle detrazioni fiscali utilizzate per la riqualificazione energetica, le 395.000 domande registrate nel 2019, per interventi pari a circa 3.5 miliardi di euro di investimenti, hanno generato un risparmio energetico di 1.254 GWh/anno, con un incremento dell'8.6% rispetto al 2018 (Rapporto Detrazioni Fiscali 2020, ENEA). In termini percentuali, i risparmi ottenuti nel 2019 sono attribuibili per il 33.8% ad interventi di coibentazione dell'involucro; per il 31.5%, alla sostituzione di impianti per la climatizzazione invernale con altri più efficienti e alla conseguente riduzione del fabbisogno energetico per il riscaldamento dell'intero edificio e per il 22.9% alla sostituzione di serramenti.

3. Conclusioni

I consumi di energia primaria, legati al patrimonio edilizio esistente, rappresentano una quota determinante del bilancio energetico globale. L'efficientamento energetico - che consiste in un complesso di operazioni ed attività che, esercitando un impatto significativo sugli edifici, permettono di contenerne i consumi energetici ottimizzando il rapporto esistente tra il fabbisogno energetico dell'edificio oggetto di intervento e il livello di emissioni di CO₂ rilasciate in atmosfera - ha lo scopo

di contribuire alla riduzione dei consumi e degli impatti sul bilancio energetico globale. L'insieme di azioni attuate nell'ambito della riqualificazione energetica risultano fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi posti dalle norme europee. L'aggiornamento della Direttiva 2018/844/UE sulla prestazione energetica degli edifici (EPBD), sulle cui disposizioni si basano gran parte degli interventi incentivati dal Superbonus 110%, impone agli Stati membri dell'UE di elaborare strategie nazionali a lungo termine per sostenere la ristrutturazione di edifici pubblici e privati, con l'obiettivo di aumentarne l'efficienza energetica e ridurre le emissioni europee dell'80-85% rispetto ai livelli del 1990. La direttiva prevede che le strategie nazionali puntino all'obiettivo finale di realizzare un parco immobiliare totalmente decarbonizzato, dunque costituito da edifici a "emissioni zero" entro il 2050, con tappe intermedie per il 2030 e il 2040, in cui si assisterà a sempre maggiori riduzioni delle emissioni. In altre parole, l'obiettivo è quello di realizzare un parco immobiliare costituito dai c.d. *nearly zero energy buildings* (nZEB), ovvero edifici ad altissima prestazione energetica in cui il fabbisogno quasi nullo è coperto principalmente da fonti rinnovabili che generano energia sul posto. Per centrare tale obiettivo entro il 2050, è inoltre necessario rendere gli interventi economicamente convenienti, utilizzare le tecnologie informatiche e intelligenti (ICT) e favorire l'installazione di sistemi di domotica, alternativi ai controlli fisici. Nell'ambito della normativa italiana in materia, il Superbonus 110% rappresenta lo strumento più significativo fino ad ora attuato, in virtù dell'innalzamento dell'aliquota di detrazione al 110%.

Sebbene il Superbonus abbia già dimostrato un enorme potenziale nel raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Green Deal europeo, primo tra tutti quello di decarbonizzazione entro il 2050, allo stato attuale è ancora caratterizzato da una normativa piuttosto complessa e da aspetti tecnici ancora da chiarire. Inoltre, l'imponente mole di documentazione richiesta, spesso difficile da reperire a causa dell'elevata età media del patrimonio edilizio italiano, causa ulteriori rallentamenti e bocciature da parte degli stringenti controlli dell'ENEA e dell'Agenzia delle Entrate. Non da ultimo, il coinvolgimento di una molteplicità di soggetti appartenenti a diversi settori e dotati di diverse competenze (esperti nel settore dell'edilizia, esperti nella gestione dell'energia, general contractors, banche, istituti di credito ed altri intermediari finanziari, compagnie assicurative, fornitori di materiali, ecc. ecc.) rende l'ottenimento dell'agevolazione tutt'altro che snello.

Ad ogni modo, nonostante i suoi limiti, il meccanismo incentivante del Superbonus conferma a pieno l'efficacia delle detrazioni fiscali nell'incentivare gli interventi di riqualificazione energetica. Il meccanismo della cessione del credito e dello sconto in fattura, inoltre, contribuiscono al potenziamento della validità dell'incentivo stesso, rendendolo fruibile da una più ampia categoria di soggetti, anche fiscalmente incapienti.

Riferimenti bibliografici

Circolare 24/E 8 agosto 2020. Detrazione per interventi di efficientamento energetico e di riduzione del rischio sismico degli edifici, nonché opzione per la cessione o per lo sconto in luogo della detrazione previste dagli articoli 119 e 121 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (Decreto Rilancio) convertito con modificazione dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 - Primi chiarimenti.

COM(2019) 640 final, 11 dicembre 2019, Bruxelles - Commissione Europea. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Il Green Deal europeo.

Decisione n. 406/2009/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2009 concernente gli sforzi degli Stati membri per ridurre le emissioni dei gas a effetto serra al fine di adempiere agli impegni della Comunità in materia di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra entro il 2020 (OJ L 140/136 del 05-06-2009).

Decreto 28 dicembre 2012. Incentivazione della produzione di energia termica da fonti rinnovabili ed interventi di efficienza energetica di piccole dimensioni (GU Serie Generale n. 1 del 02-01-2013 - Suppl. Ordinario n. 1).

Decreto 22 dicembre 2017. Modalità di funzionamento del Fondo nazionale per l'efficienza energetica (GU Serie Generale n. 54 del 06-03-2018).

Decreto-legge 4 giugno 2013, n.63, convertito con modificazioni dalla L. 3 agosto 2013, n. 90. Disposizioni urgenti per il recepimento della Direttiva 2010/31/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 maggio 2010, sulla prestazione energetica nell'edilizia per la definizione delle procedure d'infrazione avviate dalla Commissione europea, nonché altre disposizioni in materia di coesione sociale (GU Serie Generale n. 130 del 05-06-2013).

Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77. Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 (GU Serie Generale n. 128 del 19-05-2020, Suppl. Ordinario n. 21).

Decreto legislativo 10 giugno 2020, n. 48. Attuazione della direttiva 2018/844/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 maggio 2018 che modifica la direttiva 2010/31/UE sulla prestazione energetica nell'edilizia e la direttiva 2012/27/UE sull'efficienza energetica (GU Serie Generale n.146 del 10-06-2020).

Direttiva 2009/28/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2009 sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili (OJ L 140/16, 05-06-2009).

Direttiva 2009/29/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2009 che modifica la direttiva 2003/87/CE al fine di perfezionare ed estendere il sistema comunitario per lo scambio di quote di emissione di gas a effetto serra (OJ L 140/63, 05-06-2009).

Direttiva 2012/27/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 25 ottobre 2012 sull'efficienza energetica, che modifica le direttive 2009/125/CE e 2010/30/UE e abroga le direttive 2004/8/CE e 2006/32/CE (OJ L 315/1, 14-11-2012).

Direttiva 2018/844/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 maggio 2018 che modifica la direttiva 2010/31/UE sulla prestazione energetica nell'edilizia e la direttiva 2012/27/UE sull'efficienza energetica. (OJ L 156/75 del 19-06-2018).

Direttiva 2018/2001/UE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2018 sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili (rifusione). (OJ L 328/82 del 21-12-2018).

Direttiva 2018/2002/UE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2018 che modifica la direttiva 2012/27/UE sull'efficienza energetica (OJ L 328/210 del 21-12-2018).

Direttiva 2019/944/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 giugno 2019 relativa a norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica e che modifica la direttiva 2012/27/UE (OJ L 158/125, 14-06-2019).

ENEA magazine 2/2020. Energia e Green New Deal. Strategie e metodologie per la transizione e il rilancio post-COVID. Energia, Ambiente e Innovazione.

Provvedimento n. 283847/2020 dell'Agenzia delle Entrate. Disposizioni di attuazione degli articoli 119 e 121 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, per l'esercizio delle opzioni relative alle detrazioni spettanti per gli interventi di ristrutturazione edilizia, recupero o restauro della facciata degli edifici, riqualificazione energetica, riduzione del rischio sismico, installazione di impianti solari fotovoltaici e infrastrutture per la ricarica di veicoli elettrici.

Provvedimento n. 326047/2020 dell'Agenzia delle Entrate. Modifiche al modello per la comunicazione dell'opzione relativa agli interventi di recupero del patrimonio edilizio, efficienza energetica, rischio sismico, impianti fotovoltaici e colonnine di ricarica, approvato con il

provvedimento del Direttore dell'Agazia delle Entrate dell'8 agosto 2020, e alle relative istruzioni. Approvazione delle specifiche tecniche per la trasmissione telematica del modello di comunicazione.

Rapporto 2020, n. 32/2, Camera dei Deputati. Il recupero e la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio: una stima dell'impatto delle misure di incentivazione.

Rapporto Annuale Detrazioni Fiscali 2020, ENEA. L'efficienza energetica e l'utilizzo delle fonti rinnovabili negli edifici esistenti.

Rapporto Annuale Efficienza Energetica 2020, ENEA. Analisi e risultati delle policy di efficienza energetica del nostro Paese.

Regolamento (UE) 2018/1999 del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2018 sulla governance dell'Unione dell'energia e dell'azione per il clima che modifica le direttive 2009/663/CE e 2009/715/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, le direttive 94/22/CE, 98/70/CE, 2009/31/CE, 2009/73/CE, 2010/31/UE, 2012/27/UE e 2013/30/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, le direttive del Consiglio 2009/119/CE e 2015/652/UE e che abroga il Regolamento (UE) n. 525/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio (OJ L 328/1 del 21-12-2018).

Regolamento (UE) 2019/941 del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 giugno 2019 sulla preparazione ai rischi nel settore dell'energia elettrica e che abroga la direttiva 2005/89/CE (OJ L 158/1, 14-06-2019).

Regolamento (UE) 2019/942 del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 giugno 2019 che istituisce un'Agazia dell'Unione europea per la cooperazione fra i regolatori nazionali dell'energia (OJ L 158/22, 14-06-2019).

Regolamento (UE) 2019/943 del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 giugno 2019 sul mercato interno dell'energia elettrica (OJ L 158/54, 14-06-2019).

Siti internet

https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it#nextgenerationeu Next Generation EU – Pacchetto per la ripresa dal COVID-19.

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it Green Deal europeo.

https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_it Pacchetto per il Clima e l'Energia 2020.

https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_it Quadro 2030 per il clima e l'energia.

<https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/eventi-confindustria/dettaglio-evento/webinar-rapporto-TEE-2020> La proposta di riforma dei Titoli di Efficienza Energetica.

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/energia/efficienza-energetica/fondo-nazionale-efficienza-energetica> Fondo nazionale Efficienza Energetica.

<http://documenti.camera.it>

<http://www.cresme.it/it/articoli/>

https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/PNIEC_finale_17012020.pdf Piano nazionale integrato per l'energia e il clima. Dicembre 2019. Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/notifiche-e-avvisi/2041743-strepin-2020-consultazione-pubblica-sulla-strategia-per-la-riqualificazione-energetica-del-parco-immobiliare-nazionale> STREPIN 2020 - Consultazione pubblica sulla Strategia per la riqualificazione energetica del parco immobiliare nazionale.

**LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE PER LA CONOSCENZA ESPERIENZIALE DEL
TERRITORIO.
SUGGERIMENTI DI ITINERARI TEMATICI PER L'UMBRIA.**

Marta Maria Montella

Ricercatore, PhD, Università di Macerata

Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo

martamaria.montella@unimc.it

Ricevuto in data: 29/04/2021

Accettato in data: 28/06/2021

Abstract

Obiettivo del paper: L'articolo vuole mettere in evidenza l'efficacia di un'offerta di itinerari turistico-culturali tematizzati per attività produttive tradizionali di un territorio, giacché questi integrano aspetti e siti molteplici attraverso i quali ricostruire la distintiva identità locale, e propone suggerimenti per la loro implementazione nel territorio dell'Umbria.

Metodologia: Il lavoro, dopo aver illustrato alcune evoluzioni di contesto che giustificano la crescente importanza di una tale offerta itineraria, a cominciare dalla concezione antropologica di cultura e dai caratteri assunti dalla domanda culturale e turistica, suggerisce possibili percorsi riferiti all'Umbria.

Risultati. L'offerta di conoscenza esperienziale del paesaggio e dei prodotti attuali *place specific* considerati nella loro profondità storica, poiché trova rispondenza in un turismo culturale cospicuo e crescente, risulta di rilievo strategico per la valorizzazione di un territorio.

Limiti della ricerca: I suggerimenti proposti non ambiscono a costituire una esaustiva individuazione di uno o più itinerari locali tematizzati a partire dalle produzioni attuali tipiche, ma costituiscono il punto di partenza per successivi lavori di carattere sia teorico che empirico.

Implicazioni pratiche: Il paper si propone di contribuire all'avanzamento degli studi sul turismo culturale e segnatamente sul tema degli itinerari, nonché di fornire indicazioni ai policy maker deputati alla valorizzazione del patrimonio culturale, alla programmazione e promozione turistica e altresì al generale sviluppo di un territorio

Originalità del lavoro: L'aspetto affrontato risulta ancora non adeguatamente considerato né dalla letteratura esistente, né dai decision maker pubblici.

Parole chiave: cultura; attività-prodotti *place specific*; itinerari turistico-culturali; valorizzazione del territorio

Abstract in inglese

Aim of the paper: The article highlights the effectiveness of themed tourist-cultural itineraries by traditional production activities of a territory, since they integrate multiple aspects and sites through which to reconstruct the distinctive local identity, and proposes suggestions for their implementation in the Umbria region.

Methodology: After having illustrated some context evolutions that justifies the growing importance of such an itinerant offer, starting with the anthropological notion of culture and the characteristics of actual cultural and tourist demand, the work suggests possible routes related to Umbria.

Results: The offer of experiential knowledge of the landscape and current place specific products considered in their historical depth, since a conspicuous and growing cultural tourism matches it, is of strategic importance for enhancing a territory.

Research limitations: The suggestions proposed do not aim to constitute an exhaustive identification of one or more local themed itineraries starting from the typical current productions, but represent the starting point for subsequent theoretical and empirical works.

Practical implications: The paper aims to contribute to the advancement of studies on cultural tourism, particularly on the theme of itineraries, and guide policymakers responsible for the enhancement of cultural heritage, tourism planning and promotion, and general development of a territory.

Originality of the study: The aspect addressed is still not adequately considered by the existing literature or public decision-makers.

Keywords: culture; place-specific activities-products; touristic-cultural itineraries; enhancement of the territory

1. Introduzione

Per la valorizzazione culturale ed economica dei territori serve sempre più far leva sulla distintiva identità locale, offrendo ai visitatori la possibilità di fare conoscenza ed esperienza del paesaggio e dei prodotti materiali e immateriali *place specific* considerati nella profondità storica del loro divenire.

A tal fine un ruolo importante spetta alle attività produttive industriali, artigianali, agricole, etc. e ai loro output, in quanto fattori sia di benessere materiale, sia del divenire del paesaggio e della cultura di un luogo. Questi, infatti, da un lato testimoniano la cultura di un luogo, in quanto le loro caratteristiche sono determinate dai bisogni avvertiti nel tempo dalla comunità e dalle risorse di cui questa dispone per soddisfarli; dall'altro lato, influenzano lo sviluppo della società nell'insieme di tutte le sue componenti.

Ad un'offerta culturale incentrata sulle produzioni attuali tradizionali di cui viene ricostruita la complessità e l'evoluzione storica corrisponde peraltro una nuova domanda di cultura costantemente crescente, diventata una delle determinanti primarie dei flussi turistici effettivi e potenziali. Questa è sempre più interessata, anziché all'ammirazione di capolavori isolati dal contesto, a conoscere la complessiva cultura dei luoghi e ricerca dunque un'offerta composita capace di ricostruire la distintiva identità locale facendole vivere esperienze autentiche, uniche e olistiche, capaci di investire i sensi e l'immaginazione.

Muovendo dalla ricostruzione di tali aspetti e chiarendo che la cultura delle comunità è un tutto sistemicamente integrato, la cui identità rischia di stemperarsi presentandone separatamente le componenti, l'articolo mette evidenza la particolare efficacia per la valorizzazione dei territori di itinerari tematizzati con riferimento alle attività produttive locali. Questi, infatti, integrerebbero aspetti e siti molteplici (storico-artistici, archeologici, naturalistici, "industriali"¹², organizzazione economica del territorio, etc.) e potrebbero anche includere *factory tour* nelle aziende in attività per presentare al pubblico le distintive caratteristiche dei prodotti tradizionali locali (input materiali e immateriali, processi produttivi, cultura d'impresa, etc.). Altresì, per catturare tutto il potenziale di domanda culturale e turistica e soddisfarla al meglio, tali itinerari dovrebbero intersecarsi l'un l'altro,

¹² Il termine "industriali" verrà utilizzato in maniera estensiva, ovvero riferendosi a tutte le attività produttive, anche artigianali, agricole, etc. e ai rispettivi output.

nonché con quelli dedicati ad altri temi (storici, artistici, archeologici, demo-etno, etc.), offrendo al visitatore la possibilità di costruire il proprio percorso a piacimento scegliendo di volta in volta quali luoghi visitare.

Si suggeriscono dunque esempi di possibili itinerari legati alle produzioni tipiche dell'Umbria. Questi sono il risultato di un articolato processo che ha incluso: i) l'analisi di luoghi e di istituti di interesse culturale presenti in Umbria, condotta attraverso fonti a stampa e web; ii) la loro schedatura sistematica, al fine di identificare alcune tematiche che risultano prioritarie sulla base del loro valore identitario *place specific* e del valore aggiunto che può venire per i prodotti attuali; iii) la selezione di alcuni dei siti che potrebbero essere coinvolti in ciascun itinerario.

2. Attività produttive e cultura

Alla luce della nozione antropologica di cultura e di “cultura materiale” (Warnier 2005; Montella 2009) i prodotti dell'agricoltura, dell'artigianato, dell'industria, etc. hanno un rilievo non soltanto economico ma anche culturale.

Infatti, specialmente dalla metà degli scorsi anni '60 la nozione di cultura ha assunto un carattere sistemico (Emery 1974) avvicinandosi al concetto di civiltà: indica il tutto integrato, ovvero la dotazione di risorse tangibili e intangibili (simboli e valori inclusi), mediante cui una comunità risponde ai bisogni materiali e immateriali che avverte in un dato tempo e luogo. Tale nozione di cultura ha dunque una connotazione *place and time specific*. A questa idea di cultura si lega la nozione di “bene culturale” elaborata dalla *Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio* (1964-1967), presieduta dal senatore Luigi Franceschini, che si riferisce ad “ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà”, ribaltando il precedente sistema di valori di natura idealistica. Infatti “ogni” sta in opposizione alle selezionate “cose rare e di pregio” unicamente giudicate degne di attenzione anche ai sensi di legge e segnatamente in forza della legislazione del 1939; “testimonianza” sta a significare l'importanza della veridicità e della quantità delle informazioni storiche che un oggetto ci trasmette a prescindere dal suo valore formale; “materiale” è esplicitamente contrapposto a “ideale”, in aperta polemica con la tradizione culturale prima romantica e quindi idealistica¹³; “civiltà”, nella sua valenza collettiva, prende il posto di “cultura” intesa nell'accezione umanistica di individuale “erudizione e cultura animi”. Si è così riconosciuto il valore culturale anche di oggetti né rari né di notevole pregio artistico, ma capaci di una significativa e veritiera informazione circa le comuni condizioni di vita delle comunità in luoghi e tempi specifici; anzi, maggior importanza assumono gli oggetti meno “artefatti” e di uso comune, in quanto fonti storiche non intenzionali. Al contempo, è emersa la primaria importanza dei contesti rispetto ai singoli fenomeni, perché si è compreso che il sistema di relazioni chiarisce e pertanto incrementa il significato delle singole componenti. Anche il concetto di paesaggio si è dunque profondamente modificato, allontanatosi dalla dimensione del pittoresco e del sublime¹⁴ per assumere una valenza storicistica e antropologica. In quanto risultato della millenaria interazione fra la natura e le attività umane dalla quale il territorio è stato plasmato, esso è giunto a significare la forma visibile della storia (Alibrandi e Ferri 1985) e a coincidere con lo spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà (Della Torre *et al.* 2016)¹⁵.

¹³ Segnatamente, l'approccio che perdurerà almeno fino a tutto il neoidealismo con Croce e Gentile afferma la sostanziale coincidenza della cultura con l'arte, considerata come “intuizione lirica” e, dunque, “astratta”, poiché del tutto estranea alle normali occupazioni della vita quotidiana (Kroeber e Kluckhohn 1952; Frey e Pommerehne 1991).

¹⁴ Il paesaggio, nella dottrina del sublime di matrice romantica e idealistica, era infatti considerato in senso lirico-pittorico e con valenza estetica e sostanzialmente identificato dalla normativa tuttora vigente con le bellezze naturali della legge 1497/39.

¹⁵ I paesaggi antropici vengono infatti inclusi nel Patrimonio dell'Umanità ed è stata stipulata una Convenzione Europea del Paesaggio (2000), poi nominalmente recepita dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lgs. 42/04, art. 131), che afferma che il paesaggio “coopera alla elaborazione delle

Con questa evoluzione interagisce, concorrendovi e derivandone, una inedita visione delle organizzazioni produttive, che iniziano ad essere riconosciute non solo come soggetti economici, ma come attori di rilievo sociale e culturale: non più solo entità prosaicamente esaurite dalle dinamiche del bisogno e perciò meritevoli unicamente per i benefici materiali che procurano, ma altresì artefici di sviluppo sociale nell'insieme di tutte le sue componenti, ivi inclusa la formazione di valori e di costumi, e, quindi, a pieno titolo culturali. Muovendo dall'assunto di Drucker, secondo cui le organizzazioni sono l'habitat degli umani, ovvero la nostra «ecologia sociale» e che, dunque, la civiltà "industriale" è la dimensione che informa in gran parte la cultura del nostro tempo (Carbone 2004), si è infatti pian piano affermata la consapevolezza che i prodotti, come anche tutte le risorse impiegate nei processi produttivi (inclusi il *know-how* e i valori che hanno inciso sulla individuazione di obiettivi e strategie delle organizzazioni produttive) sono parte integrante del patrimonio culturale di una comunità (Montella M.M. 2012 e 2018).

Alla luce di tutto ciò, il valore culturale dei prodotti "industriali" si accresce e diviene più rilevante di quello insito nei prodotti artistici: non soltanto inglobano tutti i fattori produttivi materiali e immateriali accumulati localmente nel corso dei secoli (materie prime, ambiente fisico, abilità, conoscenze, etc.) e rivelano i bisogni di una comunità per la cui soddisfazione sono stati realizzati, ma come mai prima, per effetto della loro enorme diffusione sociale, incidono sull'assetto del paesaggio, sulla formazione di nuovi bisogni e sull'evoluzione della società. Essi dunque riflettono e al tempo stesso co-determinano il sistema di valori socialmente condiviso. Già Lukàcs (1964, pp. 17-18), del resto, aveva detto che la produzione materiale "implica in sé e forma da sé i rapporti degli uomini fra loro e con la natura, nonché i rapporti di ogni uomo con sé stesso".

3. Nuova domanda culturale e innovazione dell'offerta turistico-culturale

Negli ultimi decenni è emersa una domanda di cultura nuova e costantemente crescente e, conseguentemente, una nuova domanda di turismo culturale alla quale occorre corrispondere con un'innovazione dell'offerta turistico-culturale: un'offerta di conoscenza ed esperienza dei luoghi, incentrata sui prodotti attuali *place specific* di cui va ricostruita la complessità e la profondità storica.

Quanto alle determinanti di tale fenomeno occorre considerare da un lato il profondo mutamento anche degli statuti disciplinari delle scienze storiche intervenuto a partire dagli scorsi anni '60 all'insegna della nuova nozione di cultura e grazie all'apporto delle discipline socio-antropologiche¹⁶. Gli storici, "che in passato si potevano accusare [...] di voler conoscere soltanto le «gesta dei re» [...], sempre più si volgono verso ciò che i loro predecessori avevano taciuto, scartato, o semplicemente ignorato" (Ginzburg 1976, p. XI). Nascono conseguentemente nuovi interessi per la storia sociale, per la storia urbana, per i rapporti tra antropologia e storia, per la cultura materiale dell'ambiente, per l'archeologia industriale e vengono preferite fonti informative materiali (giacché in tal caso più difficilmente alterabili) e non intenzionali (come i manufatti ordinari) che raccontino delle comuni condizioni di esistenza. La storia dell'arte vuole farsi *histoire à part entière* (Febvre 1971); la geografia si misura con l'uomo e la storia (Sereni 1961; Gambi 1972); l'archeologia muta da storia dell'arte antica a mezzo per ricostruire i modi di vita delle società trascorse a partire dalle

culture locali e rappresenta una componente fondamentale del patrimonio culturale", contribuendo al benessere degli esseri umani e al consolidamento delle identità locali. Anche la Convenzione di Faro (2005) considera parte integrante del patrimonio culturale "tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi".

¹⁶ Si assiste ad una "generale ripulsa della dimensione aristocratica della cultura, dell'estetismo, delle gerarchie di valore nell'arte, dell'antiquaria, dell'intellettualismo, delle dottrine del sublime e di tutte le pretese romantiche che avevano eretto il mito dell'arte pura e teorizzato l'estraneazione dell'arte dal contesto concreto della vita" (Bologna 1972, p. 208). "Si ironizza sulla «autonomia della forma» e su certe altre «invenzioni» degli storici dell'arte, come le «flagranze» e le «astanze» di Cesare Brandi. Si afferma che il culto del «bel paese» per la bellezza, per cui tutto è sussumibile sotto la categoria dell'arte, rivela più che la nostra originalità il nostro ritardo" (Carandini 1979, p.10).

loro tracce materiali (Carandini 1979). Dall'altro lato, occorre rilevare che questo mutamento degli statuti disciplinari corrisponde alle modificazioni del contesto sociale e politico seguita al secondo conflitto mondiale e concernente l'avvento della democrazia di massa. Emergere infatti anche l'esigenza di una larga socializzazione e democratizzazione della cultura e la conseguente necessità, affermata dalla costituzione repubblicana (artt. 3 e 9 Cost. e Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, 1948), di includere fra i diritti di cittadinanza anche il diritto alla cultura, giacché giudicata irrinunciabile per la qualità della vita.

I consumi culturali vengono così ad assumere un peso sempre maggiore: prima elitari e posizionali (Hirsh 1977), giacché appannaggio esclusivo dell'élite che disponeva di un capitale personale (conoscenze) e normalmente anche economico, nonché di una nobiltà d'animo superiore alla media, questi diventano parte irrinunciabile dello *standard package* di vasti gruppi sociali (Birmingham e Brewer 2013). La domanda culturale risulta dunque sempre più ampia e differenziata (Cova, 2013; Meleddu *et al.* 2013) e interessata - più che all'ammirazione di capolavori isolati dal contesto - alla comprensione dell'identità dei luoghi attraverso la conoscenza dell'intero patrimonio culturale *place specific*, al quale si riconosce la complessità e la profondità storica. Questa nuova domanda, divenuta una delle determinanti primarie dei flussi turistici effettivi e potenziali (Silberberg 1995; Richards 2006; Priestley *et al.* 2008; Alberti e Giusti 2012), si connota, pertanto, per istanze di autenticità e di "esperienzialità" multidimensionale e pluritematica (Bonel *et al.* 2005; Ferrari e Veltri 2008; Addis 2011), ricercando un'offerta composita (musei, centri storici, mostre, natura, patrimonio industriale, cibo e altri prodotti tradizionali) (Gregori 2005; De Carlo e Dubini 2010; Barile e Saviano 2012) e aperta, in grado di favorire il coinvolgimento attivo del consumatore nei processi di produzione e di creazione del prodotto anche turistico-culturale (Barile e Saviano 2014; Golinelli 2012).

Per soddisfarla occorre dunque innovare l'offerta culturale. Anzitutto, essa va incentrata sugli oggetti capaci di testimoniare le condizioni di vita delle comunità in luoghi e tempi specifici; altresì, di questi oggetti, anche quando di carattere artistico, si dovrà spiegare per quali ragioni di utilità sono stati prodotti e perché in quel dato modo. In tal modo sarà possibile superare il carattere posizionale che fin qui ha improntato la comunicazione culturale, cercando di corrispondere a ciò che desiderano sapere i non specialisti di particolari discipline di studio e tenendo anche conto degli strumenti interpretativi di cui essi dispongono per apprezzarlo. L'offerta culturale deve essere pertanto progettata superando l'errata concezione fordista secondo cui il marketing culturale si deve fondare sul presupposto che sia il pubblico a doversi adattare all'offerta e non viceversa (Kotler e Kotler 1998)¹⁷. Infatti, l'informazione culturale non può più essere concepita come un bene destinato a selezionate élite, ma come bene di ampia fruizione sociale.

Ove il prodotto turistico-culturale sia stato ben progettato in tal senso, incrociando le diverse filiere interessate, ed erogato con modalità che ottengano la soddisfazione degli utenti si avrà un beneficio molteplice e durevole. La soddisfazione degli utenti, infatti, determinerà l'apprezzamento anche dei prodotti locali artigianali, eno-gastronomici e finanche industriali, conferendo loro sul piano commerciale un vantaggio competitivo inimitabile in quanto espressione della distintiva identità storica del luogo. Ciò perché nell'era della globalizzazione, conformemente al paradigma del *glocalism*, le risorse *place specific* incorporate negli output quali fattori di produzione e segnatamente la conoscenza tacita (Polany 1966) costituiscono un *driver* di vantaggio competitivo inimitabile per il marketing dei territori e dei loro prodotti *made in*, che vengono accolti nel mercato globale per l'eredità culturale trasmessa loro attraverso il processo di produzione (Iraldo 2002¹⁸; Grandinetti e

¹⁷ Questo è il tratto distintivo dei principi del marketing culturale elaborati nei Paesi anglosassoni in base a paradigmi culturali d'impronta romantico e idealista.

¹⁸ «La *conoscenza tacita* legata alla dimensione locale continuerà a giocare un ruolo chiave per le imprese *leader* che si internazionalizzano. [...] i vantaggi competitivi di queste imprese rimarranno legati al territorio poiché «ciò che non si può trasferire altrettanto facilmente e rapidamente è il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale (Becattini 1999) da cui esse attingono». [...] per competere è necessario valorizzare le interconnessioni fra la dimensione globale e quella locale dello sviluppo (da cui il neologismo «glocale»). [...]

Moretti 2004; Montella M.M. 2018; Bertoli e Resciniti 2013; Napolitano e Marino 2016). Si apre in tal modo un ciclo economico virtuoso: i turisti, tornati alle loro residenze, continueranno a richiedere quei prodotti, con considerevole vantaggio per l'economia del posto e per il local nonché national branding, e per di più diverranno agenti di un "passa parola" che costituisce una leva di essenziale rilievo per costruire la reputazione e, dunque, per sostenere la promozione di territori in cerca di posizionamento (Boisen *et al.* 2011; Montella M.M. 2012; Kalandides 2012; Kavaratzis e Hatch 2013).

4. Itinerari culturali a partire dai prodotti attuali *place specific*

Le nuove nozioni di cultura e di bene culturale in accezione antropologica e di paesaggio come palinsesto di civiltà, la nuova domanda culturale e turistica, il conseguente riconoscimento del decisivo valore delle risorse idiosincratiche *place specific* per l'incremento dell'attrattività e, pertanto, della competitività del territorio spiegano bene perché le attività produttive e il turismo culturale appaiano oggi un binomio strategico per lo sviluppo e per la rivitalizzazione del territorio.

Le testimonianze storiche delle attività produttive (prodotti, macchine, processi produttivi, edifici, tecnologia, infrastrutture, documenti) vengono infatti riconosciute come importante patrimonio a partire dal quale realizzare un'offerta culturale e turistica a forte valore esperienziale (Kerstetter *et al.* 1998; Otgaar *et al.* 2005; Presenza e Perfetto 2015; Danylyshyn *et al.* 2021)¹⁹.

A questo fine si rivela particolarmente efficace la proposta di percorsi culturali fondati sui prodotti economici attuali *place specific* considerati nella piena profondità storica del loro divenire.

In particolare, tali itinerari dovrebbero presentare alcune caratteristiche:

- attraversare il territorio del quale si vuol ricostruire e comunicare al pubblico l'identità culturale;
- intersecare una serie potenzialmente infinita di itinerari tematici;
- interconnettere luoghi di interesse artistico, paesaggistico, storico (insediamenti abitativi, ambienti naturali, fenomeni di antropizzazione e organizzazione economica del territorio, architetture, siti produttivi storici e attuali, musei, chiese, vie di comunicazione, etc.), nonché beni culturali immateriali (feste, riti, tradizioni, etc.).

Ma l'aspetto principale per fare in modo che l'offerta itineraria possa catturare tutto il potenziale di domanda culturale e turistica e soddisfarla al meglio, così da creare un elevato valore-utilità culturale e conseguentemente economica, consiste nell'adeguata progettazione ed erogazione del servizio *core*. Questo, in particolare, non deve limitarsi al grado minimo dell'*accessibilità fisica* ai luoghi interessati, ma deve focalizzarsi sulla efficace comunicazione al pubblico delle informazioni storiche in essi contenute, così da far comprendere a tutti i potenziali utenti il loro valore in quanto testimonianza della cultura del luogo (*accessibilità intellettuale*). A tal fine occorre ricontestualizzare i paesaggi, i siti e gli oggetti interessati dagli itinerari all'interno delle dinamiche della vita concreta di cui erano parte, offrendo all'utente un'informazione di *histoire a part intere* e dando corpo a quell'accezione di cultura, in chiave antropologica e storicamente e territorialmente contestualizzata, apprezzata dagli utenti che non sono mossi da interessi disciplinari specifici. Operativamente, come già accennato, anziché limitarsi agli aspetti estetico-formali, occorre anzitutto che vengano spiegate le cause di ogni genere che ne hanno determinato la produzione, gli usi, la forma, i materiali e le tecniche costruttive, l'ubicazione e le eventuali modificazioni successive.

L'apprendimento relazionale [...] [assume] i caratteri di un processo di ricollegamento e partecipazione alla storia e alla cultura della comunità" (Iraldo 2002, pp.101 e ss.).

¹⁹ Così, ad esempio, nel 2003 il Touring pubblica in collaborazione con Museimpresa e Assolombarda la guida dedicata al turismo industriale in Italia; nel 2008 viene organizzata la European Route of Industrial Heritage; nel 2011 la Commissione Europea proclama lo European Tourism Day-Industrial Heritage: differentiating the European tourism offer; il Consiglio d'Europa adotta nel 2013 una risoluzione per la protezione del patrimonio industriale e fa del 2015 l'Anno Europeo dell'*Industrial Heritage*, affermandone il valore storico e riconoscendolo come asset fondamentale per lo sviluppo.

Altresì occorre utilizzare un lessico non “posizionale”, ovvero che sia comprensibile ad un pubblico ampio ed eterogeneo e non necessariamente munito di competenze disciplinari specialistiche.

Tutto ciò è assolutamente indispensabile, ma non ancora sufficiente. Per conseguire questi obiettivi, infatti, occorre che l’offerta itineraria comprenda un portafoglio di prodotti piuttosto ricco, per realizzare un marketing differenziato in relazione ai principali cluster di utenza e per permettere a ciascun visitatore di personalizzare la propria esperienza combinando a propria discrezione moduli vari dell’offerta. Maggiore sarà il numero degli itinerari tematici che verranno man mano istruiti e tanto più si avrà cura di segnalare in ogni luogo gli altri itinerari che si incrociano, maggiore sarà la possibilità dell’utente di costruire il suo percorso di visita secondo i propri interessi, scegliendo volta per volta di visitare luoghi compresi in diversi itinerari. Il risultato finale è di dar corpo all’assunto per il quale ciascun territorio è come il gioco dell’oca, dove ogni casella si lega a tutte le altre. Per di più si tratta non semplicemente di connettere un luogo all’altro, ma un tema all’altro e un momento storico ad altri momenti storici: i percorsi con le loro diverse direzioni finiscono in questo modo per funzionare come trame e orditi che compongono man mano quella tela che va sotto il nome di paesaggio, inteso come risultato manifesto della millenaria interazione fra la natura e le attività umane dalla quale il territorio è stato plasmato e, dunque, forma visibile della storia.

5. Proposte per l’Umbria

In Umbria le testimonianze delle attività produttive che per diverse ragioni hanno caratteristiche *place specific* sono molteplici e possono dare luogo a itinerari estesi su tutto il territorio regionale. Questi:

- possono essere tematizzati in vari modi: per settori (agricoltura, artigianato, industria, etc.), per singole tipologie di prodotti (olio, vino, cotto, etc.), per aree geografiche più o meno estese, etc.;
- debbono comprendere “istituti” (musei e centri di documentazione) e patrimonio storico diffuso sul territorio (luoghi d’interesse storico-artistico, naturalistico, opere di ingegneria civile, siti “industriali”, fenomeni significativi per l’organizzazione economica del territorio²⁰, insediamenti abitativi, etc.);
- debbono incardinarsi su fenomeni visibili;
- possono includere *factory tour* nelle aziende in attività, presso le quali presentare al pubblico le distintive caratteristiche dei prodotti locali (input materiali e immateriali, processi produttivi, cultura d’impresa, etc.).

Inoltre, tali itinerari possono essere di diversa specie:

- *monotematici*, quando focalizzati su un singolo tema;
- *pluritematici*, quando integrano più temi, anche di diversa natura.

Gli esempi di possibili itinerari basati sulle produzioni che compongono l’identità umbra di seguito proposti sono il risultato di un articolato processo, segmentabile in 3 fasi.

1. Analisi desk dei luoghi e istituti di interesse culturale presenti in Umbria, condotta attraverso fonti a stampa e web. In particolare si è fatto ricorso a: i) monografie, cataloghi museali, riviste

²⁰ Al riguardo vanno considerati non solo agli aspetti di maggiore notorietà ed evidenza (come ad esempio in Umbria la Cascata delle Marmore, la città di Terni, l’organizzazione industriale dei luoghi del Nera), ma anche ad aspetti solitamente meno considerati, ma di grande interesse e capaci di suscitare molta attenzione per chi è in cerca di scoperte (quali le centuriazioni di vaste aree, i terrazzamenti, le canalizzazioni realizzate in un lungo arco di secoli per le bonifiche - come ad esempio in Umbria la piana sottostante Assisi -, l’assenza di vegetazione oltre certe quote montane dovute al medievale diritto di legnatico, etc.).

scientifiche, quotidiani e periodici, guide turistiche²¹; ii) siti internet di istituzioni, associazioni e strutture di coordinamento, elenchi specializzati on-line²².

2. Schedatura sistematica dei dati reperiti, registrando per ciascun luogo i siti culturali presenti (denominazione e aspetti salienti) e la principale tematica di riferimento.
3. Analisi dei risultati per identificare alcune tematiche che risultano prioritarie sulla base del loro valore identitario *place specific* e del valore aggiunto che può venire per i prodotti attuali e conseguente selezione di alcuni dei siti che potrebbero essere coinvolti in ciascun itinerario.

5.1 Itinerari monotematici

Volendo immaginare un itinerario focalizzato su un singolo tema, si potrebbe ad esempio considerare il tema del laterizio-cotto. Questo potrebbe includere, tra il molto altro:

- *cittadine e territori limitrofi*, a cominciare da Marsciano (Pg), interamente costruita in mattoni e principale centro umbro di produzione di laterizi documentato fin dall'età romana. Qui si trova il Museo Dinamico del Laterizio e delle Terrecotte, che costituisce il punto di partenza di un percorso esteso all'intera area comunale che comprende anche piccoli musei e antiche fornaci;
- *centri storici*, come, oltre a quanto già citato, quello di Perugia: qui il cotto prodotto in vari luoghi della regione²³ era comunemente utilizzato per le costruzioni e per le decorazioni che ancora ornano molti palazzi, nonché per rivestire il manto stradale, generando la bicromia bianco-rosso (calcare e cotto) da sempre simbolo della città;
- *musei*, come, oltre a quanto già citato, quelli archeologici di Perugia, Bettona, Colfiorito (Pg); Orvieto e Amelia (Tr);
- *siti archeologici*, come quelli di Scoppieto e Otricoli nel ternano;
- *stabilimenti produttivi attivi* in tutta la regione, a cominciare da quelli della Fornaci Briziarelli Marsciano Spa;
- *fornaci dismesse*, localizzate a Perugia, Marsciano, Todi, Foligno, Città della Pieve, Città di Castello, Umbertide (Pg) e Castel Viscardo (Tr);
- *antichi laboratori*;
- *cave*, come quelle di pozzolana ad Orvieto e Dunarobba (Tr).

Ancor più esteso questo itinerario sarebbe se includesse la ceramica, a partire dalle età più remote fino ad oggi. Per limitarci ad aspetti minimi e fondamentali comprenderebbe infatti anche:

- *centri attuali di produzione ceramica*, come Deruta, Gualdo Tadino, Gubbio (Pg) e Orvieto (Tr);
- *musei e altri luoghi di interesse storico artistico*, come ad esempio il Museo Regionale della ceramica, il museo aziendale "Grazia" e il Santuario della Madonna dei Bagni a Deruta; il Museo Civico di Gubbio; il Museo Civico Rocca Flea a Gualdo Tadino; il Museo Civico, il Museo delle Maioliche Medievali e Rinascimentali Orvietane e il Pozzo della Cava ad Orvieto; la Cappella Baglioni in Santa Maria Maggiore a Spello; la Casa di Propersio ad Assisi; i musei del Vino e dell'Olio a Torgiano; il Museo Civico di Todi;
- *siti archeologici*, come quelli ad Orvieto, Amelia, etc.

5.2 Itinerari pluri-tematici

²¹ Ci si è riferiti prevalentemente, anche se non esclusivamente, alle guide cittadine, alle pubblicazioni edita dal Touring Club Italiano e a Montella M.M. e Pinna, 2020.

²² In particolare si è fatto riferimento, oltre che ai siti web dei luoghi citati, a: Regione Umbria, I.C.O.M., M.I.B.A.C.T., Centro per la Cultura d'Impresa, Confindustria; Confcommercio; A.I.P.A.I., Museimpresa, E.N.I.T., Il Sole 24 Ore, Exibart, *Museionline*, *Sistema Museo*, *Tafter*.

²³ Soprattutto a Città della Pieve e a Deruta.

Ogni singolo tema, per specifico e circoscritto che possa essere, si collega necessariamente ad innumerevoli altri. Peraltro una proposta itineraria che non tenga conto delle interazioni fra diversi aspetti rischia di alterare la complessiva identità sistemica del luogo. Infatti, la cultura e dunque l'identità di un luogo, di una comunità non è data dalla somma meccanica e dalla giustapposizione delle singole componenti. È, invece, un sistema integrato di valori, tradizioni, economia, arte, scienza, tecnica, etc.

Sarebbe dunque bene integrare gli itinerari monotematici gli uni con gli altri, anche di diversa natura, combinando le risorse del territorio in una prospettiva sistemica organizzativamente diffusa e culturalmente olistica. Ciò consentirebbe di presentare al visitatore quel reticolo di relazioni che rivela lo sviluppo storico della cultura del luogo (arte, conoscenze, abilità, usi e costumi, economia, etc.), mettendo l'utente in grado di cogliere al tempo stesso specificità e interazioni.

Si pensi, a titolo di esempio, al Museo Storico Perugina. All'interno del museo il visitatore potrà trovare, oltre a quanto esposto nelle sale, anche l'Archivio Storico Buitoni Perugina, la Scuola del Cioccolato con le lezioni di maestri dolciari e potrà effettuare il *factory tour* anche percorrendo la passerella sovrelevata dalla quale è possibile osservare i reparti produttivi della fabbrica.

Dal museo però l'itinerario dovrebbe poter continuare innanzitutto nella città, ma anche in altri luoghi della regione. Per limitarci ai maggiori si pensi quantomeno a:

- il Museo dell'Accademia di Belle Arti di Perugia, che documenta l'ambiente artistico con il quale interagirono gli *art director* aziendali (a cominciare dal futurista Federico Seneca) e il Museo di Palazzo della Penna, che illustra l'ambiente perugino nel XIX e XX secolo: visitando questi due musei il visitatore comprenderebbe che la Perugia deve parte del proprio successo ad artisti e a tradizioni artistiche in cui si raccoglieva la storia della cultura figurativa locale e, dall'altro, che all'ulteriore sviluppo di questa cultura figurativa ha significativamente concorso proprio la committenza esercitata dall'azienda;
- altri luoghi della città e del territorio connessi con la storia e con le attività dell'azienda;
- il Museo della Ceramica di Deruta, che espone anche oggetti realizzati su commessa della Perugia e impiegati nel confezionamento dei dolci, nonché quelli prodotti successivamente in forme e con tecnologie derivate da tali incarichi;
- aziende ceramiche derutesi.

5.3 Itinerari politematici self-service

Come già accennato, se si offrisse una vasta gamma di itinerari tematici e in ogni luogo di ciascun percorso si presentassero gli altri itinerari che si incrociano, i visitatori verrebbero messi in condizione di creare autonomamente i propri percorsi, avendo conoscenza di tutte le possibilità offerte e potendole combinare liberamente secondo le proprie preferenze e disponibilità di tempo: possiamo parlare, in questo caso, di itinerari *politematici self-service*.

In Umbria si potrebbe pensare alle *ville romane*, che producevano olio, vino, grano, frutta e altri prodotti che venivano trasportati a Roma servendosi dei porti situati lungo il Tevere e i suoi affluenti. Queste potrebbe costituire uno specifico itinerario che attraversa l'intera regione²⁴ o un possibile nodo del percorso dedicato al vino, all'olio, etc. o di un itinerario archeologico o di diversi altri che per uno o per altro motivo intersecano quel punto.

Da ciascuna *villa* si potrebbe ad esempio decidere di seguire il percorso dedicato al *Tevere* e, anche in questo caso, le occasioni per immergersi in itinerari diversi sono potenzialmente innumerevoli. Ad esempio, scegliendo l'itinerario dei *porti fluviali*²⁵ si giungerebbe a quello di Bevagna (Pg), di cui

²⁴ Dalla Villa di Plinio a nord (San Giustino) a quelle di Poggio Gramignano e di Popiliano a sud (a Lugnano ed Alviano).

²⁵ Tra cui quelli di Orvieto (Pagliano), Bevagna, Stifone, Otricoli.

sono ancora visibili i resti, utilizzato soprattutto per imbarcare i *laterizi*, la cui produzione era talmente cospicua che le mura cittadine erano interamente di cotto.

Da qui si potrebbe quindi deviare per l'itinerario del *cotto-laterizio*, o proseguire per l'itinerario dei *porti fluviali* o riprendere quello delle *ville romane*, dirigendosi ad esempio verso Montefalco (Pg). In questo luogo, ove le frequenti presenze di questi insediamenti produttivi di età romana sono attestate da numerosi toponimi, il visitatore troverebbe conferma della fiorente agricoltura caratteristica da sempre di quest'area anche nel museo civico, dove figura l'affresco di Sant'Antonio Abate, protettore degli agricoltori che ne furono i committenti. Ma nella stessa chiesa si trova anche l'affresco di Benozzo che illustra le storie di San Francesco e che ritrae efficacemente il paesaggio umbro del tempo.

Dunque il visitatore potrà decidere di seguire da qui in poi l'*itinerario francescano* (in particolare Assisi), oppure l'itinerario sul *paesaggio umbro* o quello sulla *pittura del XV secolo*.

Altresì a Montefalco non potrà non incrociare il percorso concernente il *vino* che lo porterà, magari dopo aver visitato le cantine locali, ad esempio a Torgiano, dove al *vino e all'olio* sono stati dedicati due musei.

Dalla cittadina, attraversata dal Tevere, si potrà quindi decidere di riprendere il percorso del fiume e immergersi di volta in volta in altri itinerari, come quello del *cotto-laterizio e quello archeologico*. Proseguendo ancora lungo il Tevere, il visitatore potrà poco oltre deviare verso Orvieto, centro anch'esso di tale importanza da essere attraversato da innumerevoli percorsi tematici e in primo luogo da quello dedicato agli etruschi. Oppure, continuando verso sud, giungerà, tra il molto altro, a Stifone (Tr), con le testimonianze di un bacino di carenaggio romano per navi probabilmente di grandi dimensioni, a Terni, a Narni, ad Otricoli, etc. dove si imbatte di nuovo in molteplici itinerari, tra cui quelli industriali, medievali, archeologici.

6. Conclusioni

Lo studio si colloca nell'ambito di ricerca relativo al turismo culturale, mettendo in luce l'ampio e multidimensionale valore conseguibile mediante un'offerta di itinerari tematizzati a partire dalle attività produttive attuali tradizionali di un territorio. Questi, infatti, costituirebbero un'offerta a forte valore esperienziale ottimamente rispondente alla nuova domanda culturale e turistica, contribuendo significativamente alla valorizzazione, alla promozione e dunque allo sviluppo del territorio.

Una tale offerta, costituita dal maggior numero di itinerari sia di suddetta natura che di diversa e più tradizionale specie che con questi si intersecano, integrerebbe infatti aspetti e siti di molteplici specie, offrendo al visitatore la possibilità di costruire il proprio percorso in base ai suoi specifici interessi e di comprendere l'identità culturale del luogo.

Ciò consentirebbe di conseguire tutto il potenziale valore culturale ed economico e, dunque, sia l'obiettivo etico-politico concernente il carattere socialmente meritorio del turismo culturale quale strumento di potenziamento del capitale umano, sia quello economico legato alla *customer satisfaction* e, dunque, all'incremento sia dei flussi turistici e dei tempi di permanenza, sia alla loro ottimale distribuzione nei diversi luoghi del territorio e nell'arco dei mesi.

Le riflessioni e i suggerimenti forniti sembrano avere un molteplice valore: teorico e manageriale da un lato e locale e generale dall'altro. La scelta di approfondire il tema in oggetto risponde infatti all'intenzione di contribuire tanto all'avanzamento degli studi in merito, quanto alla pratica implementazione e allo sviluppo di itinerari tematizzati con riferimento alle produzioni identitarie di un luogo, per i quali i suggerimenti proposti nel lavoro relativamente all'Umbria potrebbero fornire un esempio. L'efficacia di una tale offerta turistico-culturale risulta infatti ancora non adeguatamente considerata tanto dalla letteratura esistente quanto dai decision maker pubblici responsabili della gestione e valorizzazione del territorio.

Il limite principale del lavoro è ravvisabile nell'impossibilità di esaurire in una sola occasione un tema così ampio, nonché una esaustiva progettazione di uno o più itinerari locali. L'intenzione è di

aprire ad altri studi di considerevole implicazione sia di carattere sociale che per il business world. Tra il molto possibile, ad esempio, si potrebbe analizzare l'attuale offerta itineraria di uno o più territori, a cominciare dall'Umbria, per verificare in quale misura e in che modo essa includa le testimonianze delle attività produttive attuali tradizionali, nonché disponga di strumenti e servizi che presentino in modo integrato sia il patrimonio locale interessato da ogni singolo percorso, sia quello degli altri percorsi che si incrociano nei diversi luoghi. Altresì si potrebbero compiutamente progettare uno o più itinerari locali per incrementare e migliorare il portafoglio di prodotti di cui si compone la complessiva offerta turistico-culturale di un territorio. Infine gioverebbe approfondire gli aspetti che risultano di particolare rilievo per ottimizzare il multidimensionale valore potenzialmente conseguibile mediante un'offerta itineraria, analizzandone le modalità di costruzione, erogazione e gestione.

Bibliografia

- Addis M. (2011), "Il significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale", in Montella M. e Cerquetti M. (a cura di), *Economia, cultura, territorio*, EUM, Macerata.
- Alberti F.G. e Giusti, J.D. (2012), "Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster", *City, Culture and Society*, Vol. 3, No. 4, pp. 261-273.
- Alibrandi T. e Ferri P. (1985), *I beni culturali e ambientali*, Giuffrè Editore, Milano.
- Barile S. e Saviano M. (2012), *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in Golinelli G.M. (a cura di), *op. cit.*, pp. 97-148.
- Barile S. e Saviano M. (2014), "Resource Integration and value co-creation in Cultural Heritage Management", in Aiello L. (eds.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, Hershey, pp. 58-82.
- Birmingham A. e Brewer, J. (2013), *Consumption of Culture*, Routledge, London.
- Bertoli G. e Resciniti R. (2013), "Made in Italy e country of origin effect", *Mercati e Competitività*, Vol. 2, pp. 13-36.
- Boisen M., Terlouw T., Van Gorp B. (2011), "The selective nature of place branding and the layering of spatial identities", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, No. 2, pp. 135-147.
- Bologna F. (1972), *Dalle arti minori all'industrial design. Storia di una ideologia*, Laterza, Bari.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), "I prodotti culturali in una prospettiva economico- manageriale", *Economia della cultura*, Vol. 4, pp. 497-512.
- Carandini A. (1979), *Archeologia e cultura materiale: dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, De Donato, Bari.
- Carbone S.M. (2004), "Memoria e Progetto", *Culture e Impresa-Rivista on-line*, Vol. 1.
- Cova B. (2013), "Consumer culture in a Post-Postmodern World", *Mercati e Competitività*, Vol. 2, pp. 5-12.
- Danylyshyn B., Olshanska O., Zabaldina Y., Mazurets R., Khlopiak S., Pivnova L. (2021), "Designing a Marketing Strategy for the Development of Industrial Tourism in the Region", *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, Vol. 14, No. 1, pp. 19-26.
- De Carlo M. e Dubini P. (2010), "Integrating Heritage Management and Tourism at Italian Cultural Destinations", *International Journal of Arts Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 30-43.
- Della Torre S., Montella M., Sciullo G. (2016), "Paesaggio", in Montella M. (a cura di), *Economia e gestione dell'eredità culturale, Dizionario metodico essenziale*, CEDAM, Padova, pp. 60-63.
- Emery F.E. (a cura di) (1974), *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano.
- Febvre L. (1971), *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e geografia storica*, Einaudi, Torino.
- Ferrari S., e Veltri A.R. (2008), "L'approccio esperienziale nell'offerta dei beni culturali. Il caso di Emozioni da Museo", *Finanza, marketing e produzione*, Vol. 4, pp. 66-95.

- Frey B.S. e Pommerehne W.W. (1991), *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna.
- Gambi L. (1972), "I valori storici dei quadri ambientali", in *Storia d'Italia, I, I caratteri originali, Il territorio e l'ambiente*, Vol. 13, Einaudi, Torino, pp. 3-60.
- Ginzburg C. (1976), *Il formaggio e i vermi. Il cosmo di un mugnaio del '500*, Einaudi, Torino.
- Golinelli G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*. Cedam, Padova.
- Grandinetti R. e Moretti A. (a cura di) (2004), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Franco Angeli, Milano.
- Gregori G.L. (2005), "Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale", *Sinergie*, Vol. 66, pp. 55-77.
- Hirsch F.H. (1977), *Social Limits to Growth*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Iraldo F. (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Franco Angeli, Milano.
- Kalandides A. (2012), "Place Branding and Place Identity. An integrated approach", *Taifter Journal*, Vol. 43, No. 1.
- Kavaratzis M. e Hatch M.J. (2013), "The Dynamics of Place Brands: An identity-based Approach to Place Branding Theory", *Marketing Theory*, Vol. 13, No. 1, pp. 69-86.
- Kerstetter D., Confer J., Bricker K. (1998), "Industrial heritage attractions: Types and tourists", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 91-104.
- Kotler P. e Kotler N. (1998), *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Kroeber A.L. e Kluckhohn C. (1952), *Culture; a critical review of concepts and definitions*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lukács G. (1964), *Il marxismo e la critica letteraria*, Einaudi, Torino.
- Meleddu M., Pulina M., Ladu M.G. (2013), "Evaluating the demand for cultural goods: just income and testes do matter?", *Economia della cultura*, Vol. XXIII, No. 2, pp. 203-215.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa-Mondadori, Milano.
- Montella M.M. (2012), "Marketing del *cultural heritage* territoriale e musei d'impresa. Un caso di analisi", *Mercati e Competitività*, Vol. 4, pp. 33-51.
- Montella M.M. (2018), *I Musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing*, Editrice Minerva Bancaria, Roma.
- Montella M.M. e Pinna A. (2017), *Il patrimonio archeologico industriale in Umbria*, Regione Umbria, Perugia.
- Napolitano M.R. e Marino V. (a cura di) 2016, *Cultural heritage e made in Italy*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Otgaar AHJ., Berg L., Van Den Berger C., Feng Xiang R. (2010), *Industrial Tourism: Opportunities for City and Enterprise*, Aldershot, Ashgate.
- Polanyi M. (1966), *The Tacit dimension*, Doubleday, London.
- Presenza A. e Perfetto, M. C. (2015), "Industrial Heritage Management (IHM). Inquadramento di un campo di studio emergente attraverso la revisione della letteratura", *Il Capitale Culturale*, Vol. 11, pp. 313-336.
- Priestley G., Jansen-Verbeke M., Russo A.P. (2008), *Cultural Resources for Tourism: Patterns, Processes and Policies*, Nova Science Publishers, New York.
- Richards G. (2006), *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, Routledge, New York.
- Sereni E. (1961), *Storia del paesaggio agrario*, Laterza, Bari.
- Silberberg T. (1995), "Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites", *Tourism Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 361-365.
- Warnier J. P. (2005), *La cultura materiale*, Meltemi, Roma.

**VALORIZZARE GLI ITINERARI TURISTICO-CULTURALI.
ASPETTI TEORICI E OPERATIVI.**

Marta Maria Montella

Ricercatore, PhD, Università di Macerata

Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo

martamaria.montella@unimc.it

Ricevuto in data: 31/10/2021

Accettato in data: 21/12/2021

Abstract

Obiettivo del paper: Riconoscendo la particolare efficacia di un'offerta turistico-culturale basata su itinerari territoriali, il lavoro evidenzia la necessità di una maggiore attenzione per alcuni aspetti decisivi per ottimizzare il multidimensionale valore potenzialmente conseguibile.

Metodologia: Il paper, ricostruito il framework entro il quale si giustifica la rilevanza dell'offerta itineraria turistico-culturale, propone un percorso di riflessione sulle sue modalità di costruzione, erogazione e gestione, individuando aspetti strategici per rispondere al meglio alla nozione antropologica di cultura, alla attuale domanda turistico-culturale e alla promozione dell'identità locale.

Risultati: Le riflessioni sviluppate suggeriscono che l'offerta itineraria, per catturare tutto il pubblico potenziale e soddisfarlo al meglio così da creare un elevato valore-utilità culturale e conseguentemente economica, deve considerare molteplici elementi che richiedono diverse competenze disciplinari, a cominciare da quelle relative al service management.

Limiti della ricerca: Il percorso di riflessione proposto è frutto di una elaborazione concettuale e considera molti e diversi aspetti inesauribili in una sola occasione, aprendo a futuri studi teorici ed empirici.

Implicazioni pratiche: Il lavoro, evidenziando la necessità di rafforzare il metodo di costruzione, erogazione e gestione dell'offerta di percorsi turistico-culturali, offre un contributo sia alla letteratura di merito, sia ai pubblici amministratori e agli addetti ai lavori incaricati di implementarla ed ottimizzarne le performance, supportando l'adozione di scelte manageriali consapevoli e vincenti.

Originalità del lavoro: Il paper riflette su aspetti di notevole rilievo per l'implementazione dell'offerta turistico-culturale non ancora adeguatamente considerati dai contributi teorici né da coloro ai quali compete la valorizzazione del patrimonio culturale e la programmazione e promozione turistica dei territori.

Parole chiave: offerta culturale e turistica; itinerari territoriali; costruzione, erogazione, gestione

Abstract in inglese

Aim of the paper: Considering the particular effectiveness of a tourist-cultural offer based on territorial itineraries, the work highlights the need for greater attention to some decisive aspects to optimize the potentially achievable multidimensional value.

Methodology: The paper, having reconstructed the framework within which the relevance of the touristic-cultural itinerant offer is justified, proposes a path of reflection on its construction, delivery

and management methods, identifying strategic aspects to best respond to the anthropological notion of culture, current tourist-cultural demand and promotion of local identity.

Results: To capture all the potential audience and satisfy them in the best possible way and create a high cultural and consequently economic value-utility, the offer of local itineraries must consider multiple elements requiring different disciplinary skills, starting with those relating to service management.

Research limitations: The proposed reflections result from conceptual elaboration and consider many and different aspects inexhaustible on a single occasion, opening up to future theoretical and empirical studies.

Practical implications: The work, highlighting the need to strengthen the construction, delivery and management of the tourist-cultural itineraries, offers a contribution to the literature and to the public administrators and professionals in charge of implementing them and optimizing their performance, supporting the adoption of conscious and winning managerial choices.

Originality of the study: The paper reflects on aspects of considerable importance for implementing the tourist-cultural offer not yet adequately considered by the theoretical contributions or by those responsible for the enhancement of the cultural heritage and the planning and tourism promotion of the territories.

Keywords: cultural and tourist offer; territorial itineraries; planning, delivery and management methods

5. Introduzione

Alla luce della nozione sistemica di cultura, caratterizzata da un'ampia accezione antropologica e contestualizzazione storica e geografica, e dell'inedito concetto di bene culturale che entro questa prende forma, nonché in consonanza con i caratteri assunti negli ultimi decenni dalla domanda culturale e turistica, occorre realizzare un'innovazione dell'offerta turistico-culturale, tale da consentire a tutti i potenziali utenti di conoscere e fare esperienza dei luoghi valorizzando adeguatamente il patrimonio culturale materiale e immateriale *place specific*.

Per far percepire ed apprezzare al maggior numero di utenti il valore-utilità di tale patrimonio, in quanto testimonianza dei modi di vivere delle comunità vissute in un preciso luogo e tempo, occorre anzitutto presentare gli oggetti, i siti, i paesaggi e gli altri beni culturali materiali, nonché i beni culturali immateriali (feste, riti, tradizioni, etc.) che compongono l'identità di un territorio ricontestualizzandoli all'interno delle dinamiche della vita concreta di cui erano parte. Altresì gioverà combinare le risorse del territorio in una prospettiva sistemica organizzativamente diffusa e culturalmente olistica. Tutto ciò, infatti, consentirà di ricostruire adeguatamente la complessiva cultura di un luogo, tenendo conto dei diversi aspetti che ne compongono l'identità sistemica e delle interazioni tra questi e, al contempo, di intercettare i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di domanda e di soddisfarli al meglio. Ovviamente occorrerà aver cura di comunicare le informazioni storiche che legano ogni episodio al contesto tenendo conto del capitale personale di cui gli utenti dispongono per apprezzarle. Anche in relazione all'offerta culturale occorre infatti tener presente che il valore non è una prerogativa tecnica insita dell'offerta, ma è quello percepito dall'utente e che questa deve pertanto essere concepita non più come un prodotto destinato a selezionate élite, ma come bene di ampia fruizione sociale. Oltre a quanto implicito nel già detto, andrà poi considerato che l'offerta culturale consiste in un servizio costruito a partire dalla dotazione di patrimonio culturale e, segnatamente, in un *global service* costituito da più servizi, ciascuno dei quali comprende più componenti che concorrono contestualmente alla complessiva qualità del sistema di offerta.

Particolarmente efficace per creare un'elevata utilità culturale e conseguentemente economica anche per il territorio si rivela dunque la proposta di una serie di percorsi articolati sul territorio,

variamente tematizzati e intersecati l'un l'altro, attraverso i quali interconnettere diversi luoghi di interesse culturale (artistico, storico, paesaggistico, industriale, etc.).

Per conseguire al meglio l'ampio e multidimensionale valore possibile attraverso una tale offerta itineraria, alcuni aspetti relativi alle modalità di costruzione, erogazione e gestione risultano di particolare importanza.

6. Nozione antropologica di cultura e nuova domanda culturale e turistica

Dalla metà degli anni '60 del secolo scorso alla nozione di cultura viene riconosciuta una dimensione sistemica, che la fa avvicinare al concetto di civiltà. Essa, come già messo in luce da Tylor (1871), si riferisce a quell'insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società e rappresenta il "tutto integrato", l'apparato strumentale necessario per l'adattamento all'ambiente esterno (Malinowski 1944). La cultura assume dunque un'ampia significazione antropologica e una forte contestualizzazione storica e geografica, nonché una connotazione "materiale", giacché indissolubilmente legata alla vita quotidiana. A questa concezione consegue la fino ad allora inedita nozione di "bene culturale", riferita ad "ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà" (AA.VV 1967). Ciò ha determinato da un lato il riconoscimento del valore culturale di qualunque oggetto - anche privo di pregio artistico - capace di una significativa e veritiera informazione storica circa le comuni condizioni di vita delle comunità in luoghi e tempi specifici. Dall'altro lato, ha messo in luce la primaria importanza dei contesti rispetto ai singoli fenomeni, perché il sistema di relazioni chiarisce e pertanto incrementa il significato delle singole componenti. La manifestazione più organica e completa dei beni culturali è stata dunque ravvisata nel paesaggio, ora inteso come forma visibile della storia e spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà (Alibrandi e Ferri 1985).

Analogamente negli ultimi decenni è mutata anche la domanda culturale. Questa ha assunto nuovi caratteri e un peso costantemente crescente, divenendo una delle determinanti primarie dei flussi turistici effettivi e potenziali (Richards 2018; Du Cros e McKercher 2020). Segnatamente, a seguito delle modificazioni del contesto sociale e politico intervenute dagli anni '60 del secolo scorso, che hanno determinato tra il molto altro l'elevazione dei livelli medi di istruzione, l'aumento del tempo libero, una più equilibrata distribuzione della ricchezza e l'enorme sviluppo dei media, nonché a seguito del riconoscimento della cultura come diritto della cittadinanza giacché giudicata indispensabile per la qualità della vita (artt. 3 e 9 Cost. e Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, 1948), i consumi culturali sono divenuti parte irrinunciabile dello *standard package* di vasti gruppi sociali (Birmingham e Brewer 2013). La domanda culturale si è dunque sempre più differenziata e si è indirizzata alla conoscenza della complessiva cultura dei luoghi in senso antropologico, anziché all'ammirazione di singole eccellenze artistiche, e alla ricerca di esperienze altamente coinvolgenti per i loro caratteri di unicità, autenticità, multidimensionalità e pluritematicità (Ferrari e Veltri 2008; Addis 2011; Cova 2013).

7. Innovazione dell'offerta turistico-culturale

Alla luce della nozione antropologica di cultura e di bene culturale e dei caratteri assunti dalla domanda culturale e turistica, occorre che l'attuale offerta turistico-culturale assuma caratteri conseguentemente coerenti, che le consentano di intercettare i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di pubblico effettivo e potenziale e di soddisfarli al meglio e, dunque, di far percepire il valore del patrimonio culturale ad quota più ampia possibile di cittadini facendone percepire l'utilità per loro e per le generazioni future.

Per conseguire tutto il potenziale valore multidimensionale, sia culturale che economico, che è lecito attendersi dalla valorizzazione del patrimonio culturale anche in ottica turistica occorre dunque innovare la tradizionale offerta.

Anzitutto questa non può più essere elitaria e posizionale, ma deve divenire di ampia fruizione pubblica-sociale. A tal fine, occorre che l'offerta culturale risponda a ciò che desiderano sapere i non specialisti di particolari discipline di studio e che tenga conto degli strumenti interpretativi di cui essi dispongono per apprezzarlo. Operativamente, anziché limitarsi al carattere estetico e formale degli oggetti, si tratta di spiegare per quali ragioni di utilità gli oggetti - anche di carattere artistico - sono stati prodotti e perché in quel dato modo, ricontestualizzandoli all'interno delle dinamiche della vita concreta di cui erano parte e offrendo così all'utente un'informazione di cultura e di storia "a tutto tondo"²⁶. Ampliare l'attenzione dal testo al contesto nella prospettiva della cultura materiale comporta anche un lessico aderente alla concreta evidenza dei fenomeni. Occorre dunque superare la "rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva delle cose d'interesse artistico e storico" e il linguaggio che inclina "volentieri alla metafora e lontano da ogni accezione pragmatica, da qualunque interesse per la lettura tecnica dei rapporti spaziali e temporali riferiti dagli oggetti d'arte come dal paesaggio intero" (Toscano 2000, pp. 19 e ss.). Questo errore viene denunciato anche dalla stampa quotidiana, che lamenta che "troppo spesso accade che le opere siano accompagnate da epigrafi redatte in «storia dell'artichese». Così il visitatore sgomento incocchia in fenomeni ampollosi tipo «spazialità realistica di forte illusionismo prospettico» [...]. Quanto agli archeologi, è peggio che andar di notte. Perfino nei musei di avanguardia si passa dalla Fibula alla fistula, dal rhyton alla patera, dal bothros alla favissa [...]. Prima della lingua, bisognerebbe cambiar le teste dei burocrati e professori, che scrivendo non pensano alla gente normale [...]" (Chiaberge 2007).

Imprescindibile dunque risulta superare l'approccio fordista che fin qui ha improntato la comunicazione culturale, secondo il quale è il pubblico a doversi adattare all'offerta e non viceversa (Kotler e Kotler 1998). Dunque, come prescrive il marketing relazionale (Berry 2002; Gummesson 2006), occorre progettare l'offerta culturale a partire dalla domanda, tendo conto degli interessi che muovo i principali cluster di utenti e delle dotazioni personali di cui questi dispongono per apprezzarla, e meglio ancora realizzare un marketing differenziato. Si consideri in particolare che si tratta non soltanto di segmentare al suo interno il pubblico appartenente alla medesima cultura, né di tradurre in diverse lingue i medesimi contenuti informativi, ma di comunicare efficacemente anche con coloro che appartengono a diverse culture e per i quali ciò che per noi è ovvio, come l'immagine di un crocefisso, è del tutto incomprensibile. Non si deve mai dimenticare, infatti, che il valore di un servizio consiste nell'utilità percepita dal fruitore (Normann 1984; Eiglier e Langeard 1987) e che, pertanto, esso è determinato previamente dalla corretta analisi e segmentazione della domanda e da una conseguente politica del prodotto.

Altresì, la riduzione della separazione fisica ma soprattutto semantica degli oggetti storici dal contesto, consentirebbe agli istituti e i luoghi della cultura, a cominciare dai musei, di aprirsi alla città e al territorio, fornendo agli utenti gli strumenti per l'interpretazione dei luoghi circostanti e agendo come inizio di un racconto che continua all'aperto²⁷. Operativamente si tratterebbe di dar corpo

²⁶ Anche la Lettera Circolare della Pontificia Commissione per i beni culturali della Chiesa emanata nel 2001 ha chiarito che "il patrimonio storico-artistico ha acquisito, a causa della secolarizzazione, un significato quasi esclusivamente estetico", mentre il valore delle opere d'arte non può essere inteso in senso "assoluto", dovendo invece essere "contestualizzato nel vissuto sociale, ecclesiale, devozionale", valorizzando "l'importanza contestuale dei beni storico-artistici in modo che il manufatto, nel suo valore estetico non venga distaccato totalmente dalla sua funzione pastorale, oltre che dal contesto storico, sociale, ambientale, devozionale del quale è peculiare espressione e testimonianza".

²⁷ In questa direzione vanno anche le raccomandazioni di molti decreti ministeriali italiani, che avvertono che "il territorio come «museo diffuso» [...] può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori" (D.M. 10 maggio 2001: *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, art. 150, comma 6, D.L. n. 112/98), nonché la *Carta sul turismo culturale per la gestione responsabile delle attività di fruizione nei siti di rilevanza culturale* (*International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, ICOMOS, Paris 1999), che persegue il

all'articolata strategia del «museo territorio» (Dragoni 2005), esplicitando le relazioni che intercorrono fra gli oggetti e il contesto nel quale sono stati prodotti e risarcendoli dei significati cancellati nel momento della loro musealizzazione («museo risarcimento»), dotandosi di spazi e di servizi di accoglienza e di informazione che spingano i visitatori alla scoperta del patrimonio culturale materiale e immateriale diffuso nei luoghi circostanti («museo piazza») e presentando i successivi musei e i migliori percorsi per raggiungerli («museo rete»). Ancor meglio sarebbe se ciascun museo agisse come stazione di un'articolata itineraria territoriale, specialmente nel caso di assetti a rete («museo cardine itinerario»).

Ciò contribuirebbe al doveroso obiettivo di presentare le risorse culturali di un territorio in modo integrato, realizzando un'offerta turistico-culturale composita, che includa musei, centri storici, mostre, natura, patrimonio industriale, cibo e altri prodotti tradizionali, e aperta, in grado di favorire il coinvolgimento attivo del consumatore nei processi di produzione e di creazione del prodotto anche turistico-culturale (Cerquetti 2007; Meneghello e Furlan 2007; De Carlo e Dubini 2010; Barile e Saviano 2012 e 2014; Golinelli 2012).

8. Efficacia dell'offerta di itinerari turistico-culturali

Per rispondere alla nozione antropologica di cultura e di bene culturale e ai caratteri assunti dalla domanda culturale e turistica di particolare efficacia si rivela l'offerta di itinerari articolari sul territorio e fondati sul patrimonio culturale materiale e immateriale *place specific* considerato nella sua complessità e profondità storica. Questa risulta assai adeguata per ricostruire, comunicare e far apprezzare la complessiva cultura di un luogo al maggior numero di utenti, intercettando e soddisfacendo al meglio i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di domanda culturale e turistica e, dunque, per creare un'elevata utilità culturale e conseguentemente economica anche per il territorio.

Difatti, tali percorsi potrebbero dare conto dei diversi aspetti che compongono l'identità di un luogo intersecando una serie potenzialmente infinita di tematiche e, dunque, interconnettendo luoghi di interesse artistico, paesaggistico, storico, industriale, etc., nonché beni culturali immateriali (feste, riti, tradizioni, etc.). In particolare gli itinerari possono essere tematizzati in vari modi, dedicandosi a fenomeni ampi e complessi o ad aspetti molto specifici, nonché focalizzarsi su un singolo tema o integrare più temi, anche di diversa natura (itinerari monotematici o pluri-tematici). Questi possono inoltre estendersi per aree geografiche più o meno ampie e debbono comprendere «istituti» (musei e centri di documentazione) e patrimonio storico diffuso sul territorio (luoghi d'interesse storico-artistico, naturalistico, opere di ingegneria civile, siti industriale, etc.) e possono anche includere visite alle aziende in attività, presso le quali presentare al pubblico le distintive caratteristiche *place specific* dei prodotti locali (Montella, 2021).

Ma per conseguire tutto il possibile valore, tali itinerari debbono anzitutto intersecarsi l'un l'altro, anche se di diversa natura, combinando le risorse del territorio in una prospettiva sistemica organizzativamente diffusa e culturalmente olistica. Difatti ogni singolo tema, per specifico e circoscritto che possa essere, si collega necessariamente ad innumerevoli altri. Occorre pertanto che l'offerta itineraria tenga conto delle interazioni fra diversi aspetti per non rischiare di alterare la complessiva identità sistemica del luogo, che non è data dalla somma meccanica e dalla giustapposizione delle singole componenti, ma è invece un sistema integrato di valori, tradizioni, economia, arte, scienza, tecnica, etc. Ciò consentirebbe di presentare al visitatore quel reticolo di relazioni che rivela lo sviluppo storico della cultura del luogo, mettendo l'utente in grado di cogliere al tempo stesso specificità e interazioni. La soluzione operativa a questo problema è in realtà alquanto semplice. La si ottiene segnalando ad ogni nodo di ciascun percorso gli incroci con altri itinerari.

potenziamento dei sistemi di gestione del patrimonio culturale, per rendere accessibile ai fruitori il significato del patrimonio stesso.

Altresì, maggiore sarà il numero degli itinerari tematici che verranno man mano istruiti, maggiore sarà la possibilità di ciascun visitatore di costruire il suo percorso di visita secondo i propri interessi, personalizzando la propria esperienza combinando a propria discrezione moduli vari dell'offerta. Il risultato finale è di dar corpo all'assunto per il quale ciascun territorio è come il gioco dell'oca, dove ogni casella si lega a tutte le altre. Per di più si tratta non semplicemente di connettere un luogo all'altro, ma un tema all'altro e un momento storico ad altri momenti storici: i percorsi con le loro diverse direzioni finiscono in questo modo per funzionare come trame e orditi che compongono man mano quella tela che va sotto il nome di paesaggio.

Ovviamente, imprescindibile per conseguire tutti i risultati possibili risulta progettare tali itinerari avendo ben chiaro che l'offerta culturale consiste in un *servizio* che va costruito a partire dalla dotazione di patrimonio culturale. Ciò significa anzitutto non confondere lo stock di capitale culturale di cui si dispone con il servizio offerto. Occorre dunque non limitarsi ad offrire la sola *accessibilità fisica*, ovvero la visione degli oggetti, che costituisce il grado minimo dell'offerta e che si risolve per lo più in mera contemplazione soprattutto per chi non sia autonomamente munito di competenze disciplinari specifiche, ma mirare ad offrire *l'accessibilità intellettuale*, ovvero la comprensione da parte del pubblico del valore culturale dei beni come testimonianza di civiltà, esplicitando adeguatamente le informazioni storiche che essi sono in grado di raccontare.

In più, occorre tener presente che l'offerta, anche di tipo culturale, consiste in un *global service* (Berry *et al.* 1988; Lehtinen e Lehtinen 1991, Zeithaml *et al.* 1996). Si tratta dunque di un *sistema di offerta* costituito da più servizi²⁸ che concorrono contestualmente alla performance e, dunque, alla complessiva qualità del servizio offerto. Ciascun servizio a sua volta comprende più componenti dalla cui percezione dipende la complessiva soddisfazione dell'utente. Oltre al contenuto specifico del servizio, fondamentali risultano così anche il *servicescape* (ambiente fisico), il personale di contatto e l'interazione con l'utente. Per ciascuno dei servizi che compongono il complessivo sistema di offerta occorrerà dunque attenersi ai principi della cultura del servizio e al paradigma del miglioramento continuo (Dale e Newell 1991), considerando che è meglio non offrire un servizio piuttosto che offrire un servizio imperfetto (Su e Teng 2018).

5. Valorizzazione dell'offerta itineraria

Affinché l'offerta di itinerari turistico-culturali di un territorio possa ottenere la piena soddisfazione degli utenti e, dunque, il maggior valore conseguibile, alcuni aspetti relativi alla sua costruzione, erogazione e gestione risultano di particolare rilievo strategico.

5.1 Costruzione

Per costruire l'intero portafoglio di itinerari, processo graduale potenzialmente incessante che richiede competenze interdisciplinari, occorrerà definire i singoli percorsi e procedere dunque alla progettazione del servizio.

Segnatamente, per prima cosa andranno determinate le priorità tematiche sulla base del valore identitario *place specific* di ciascuna e del valore aggiunto determinabile per il territorio. Occorrerà quindi individuare tutti i siti coinvolti in ciascun itinerario tematico e selezionare tra questi quelli da includervi, anche considerandone la rispondenza alle esigenze gestionali e alla frequentazione del pubblico in relazione ai titoli proprietari, allo stato di conservazione, alla sicurezza dei visitatori, ai servizi logistici, etc. In base a ciò potranno essere riviste le priorità tematiche individuate in astratto.

²⁸ Nel caso dell'offerta culturale è possibile distinguere tra servizi *core* imprescindibili per il conseguimento della mission e identificabili con tutti quelli che consentono la valorizzazione del patrimonio, intesa come comunicazione delle informazioni storiche incorporate nel patrimonio attraverso le quali presentare i beni culturali come testimonianza della cultura del luogo, e servizi *aggiuntivi* come quelli di ristorazione, bookshop, etc.

Si tratterà poi di progettare l'offerta, considerando che essa si configura come *global service*. Ciascun dei servizi nei quali si articola il complessivo sistema di offerta dovrà dunque essere progettato correttamente sia in sé che in relazione agli altri, agendo contestualmente su tutte le sue componenti per garantirne la qualità.

Tra il molto al riguardo, particolare importanza assume il servizio *core* dell'offerta, che dovrà essere consegnato in moda da presentare il patrimonio musealizzato e diffuso come testimonianza della cultura del luogo. A tal fine i contenuti informativi dovranno essere coerenti con la nozione antropologica di cultura e con il paradigma della cultura materiale, illustrando di ogni oggetto o sito non solo gli aspetti estetico-formali, ma soprattutto la funzione naturalmente economica²⁹ ed esplicitando le relazioni con il contesto. In più occorrerà adottare un linguaggio comprensibile ad un pubblico ampio ed eterogeneo e non necessariamente munito di competenze disciplinari specialistiche. Tutto ciò è assolutamente indispensabile, ma non ancora sufficiente. In più occorre differenziare l'offerta in modo da intercettare e soddisfare i diversi cluster di domanda, partendo dalla individuazione dei target che compongono il proprio mercato obiettivo. Tale segmentazione dovrà tener conto, oltre che dei criteri usuali legati a fasce d'età, livelli d'istruzione, etc., più ancora dei contesti geografici e culturali di provenienza³⁰. Diversamente sarebbe impossibile cogliere sia l'obiettivo etico-politico concernente il carattere socialmente meritorio del turismo quale strumento di potenziamento del capitale umano, sia quello economico legato alla *customer satisfaction* e, dunque, all'incremento sia dei flussi turistici e dei tempi di permanenza, sia alla loro ottimale distribuzione nei diversi luoghi della regione e nell'arco dei mesi.

Oltre a ciò e oltre al tema del personale e della relazione e interazione con l'utente, di cui si dirà più avanti, particolarmente rilevante è l'ambiente fisico (*servicescape*, Wakefield e Blodgett 2016), sia interno (aspetto dell'edificio, organizzazione degli spazi, allestimento espositivo – sia quanto alla disposizione degli oggetti nello spazio sia quanto ai supporti fisici impiegati nell'erogazione - servizi accessori, etc.), sia esterno (spazi antistanti all'ingresso, facciata, nonché indicazioni stradali, parcheggi e mezzi di trasporti/grado di accessibilità, strutture di ristorazione e alloggio, etc.).

Fra l'altro occorrerà anche valutare la capacità di ciascun servizio (dimensioni, unità di servizi erogabili in una stessa unità di tempo, utenti che potranno essere serviti contemporaneamente e in un solo giorno, etc.), giacché questa ha limiti fisici e risente delle variazioni della domanda nell'arco del giorno e delle stagioni.

5.2 Erogazione

Per sviluppare un eccellente sistema di offerta occorre una profonda riflessione sui legami da creare con l'utenza. Come già più volte sottolineato, anche in ambito culturale il valore del servizio, essendo quello percepito dall'utente, dipende dalla capacità di stabilire un rapporto di *fine tuning* con tutti i diversi gruppi dei potenziali utenti, scegliendo non solo contenuti informativi, ma anche forme di erogazione che aderiscano agli interessi e al capitale personale degli utenti.

Particolarmente efficace sia per la frequentazione del singolo sito e per la lettura del singolo oggetto, sia per l'intero itinerario e per la rete di itinerari risulta la modalità del self-service (Geissler

²⁹ Come già chiarito, si tratta di spiegare la "funzione naturale" di ogni oggetto e complesso, ovvero le cause di ogni genere che ne hanno determinato la produzione, gli usi, la forma, i materiali, le tecniche costruttive, l'ubicazione e le eventuali modificazioni successive (Montella 2009).

³⁰ Così, ad esempio, ai residenti in loco e nelle aree prossime, dotati di un ampio bagaglio di conoscenze anche tacitamente trasmesse inerenti alla realtà locale, si potrà offrire una presentazione degli oggetti molto contestualizzata rispetto alla storia sociale, civile, religiosa, economica, artistica, etc. del posto. Anche contestualizzato dovrà essere il servizio informativo rivolto ad utenti provenienti da regioni meno prossime o da altri paesi, rinunciando, però, a notizie tanto minuziosamente locali da risultare né facilmente comprensibili né particolarmente interessanti per queste fasce di pubblico. La necessità di un marketing differenziato ed eventualmente perfino focalizzato risulta poi assolutamente evidente quando si pensi a cluster provenienti da altri ambienti culturali, per i quali non basterà tradurre ad esempio in giapponese o cinese "crocifisso" o "ordini mendicanti", "assunzione", etc., giacché, ovviamente, occorrerà fornire una adeguata spiegazione di merito.

et al., 2006). Questa, infatti, consente una forma di visita attiva, che favorisce la libertà di movimento e l'autonomia critica dell'utente, rendendolo al tempo stesso produttore e consumatore del servizio in un'ottica di *value co-creation* (Prahalad e Ramaswamy 2004; Payne *et al.* 2008, Barile e Saviano 2014)³¹. Ovviamente, poiché è impossibile gestire contemporaneamente utenti attivi e passivi, l'ideale è il giusto mix fra il metodo tradizionale dell'erogazione a somministrazione chiusa e il self-service.

In ciascun sito occorre dunque predisporre supporti informativi, sia tradizionali che meglio ancora tecnologici (Hume, 2015) (pannelli, schede mobili, guide brevi, dépliant, strumenti multimediali e ipertestuali, etc.), che illustrino ciascun oggetto-sito e rinviino alla città e al territorio circostante, nonché ai siti successivi dello stesso itinerario, e che presentino e diano indicazioni sugli altri itinerari che si incrociano in ciascun punto. In tal modo i visitatori verranno messi in condizione di leggere il territorio come museo diffuso e di creare autonomamente i propri percorsi, avendo conoscenza di tutte le possibilità offerte e potendole combinare liberamente secondo le proprie preferenze e disponibilità di tempo.

Rilevante in tal senso risulterebbe anche la realizzazione in alcuni snodi degli itinerari di particolare importanza di spazi in cui accogliere e far sostare gli utenti e fornire informazioni sul territorio ("museo piazza"), nei quali ad esempio allestire plastici di grandi dimensioni o rappresentazioni virtuali che ricostruiscano visivamente il territorio, nonché vetrine di prodotti locali tradizionali (artigianali, enogastronomici, industriali, etc.).

Assai utile, tra il molto alto, sarebbe anche l'attivazione di un numero verde per informazioni e assistenza e finanche di trasporti dedicati.

5.3 Gestione

Tra i molteplici aspetti relativi alla gestione dell'offerta itineraria di un territorio, in aggiunta a quanto implicito nel già detto, alcuni meritano di essere evidenziati.

Anzitutto si dovrà tener conto dell'inclusione di siti e soggetti di diverso titolo proprietario, che possano anche richiedere corrispettivi, e della scelta del soggetto gestore. Da un lato, infatti, sussistono tutte le condizioni di legge per l'affidamento in concessione anche a privati profit sia del *global service* che, eventualmente, di singoli servizi. Dall'altro si danno innumerevoli possibilità diverse a partire dalla costituzione di società miste pubblico-privato (Vitale 2018; Areddu 2020).

Altresì, va considerato che in funzione della performance del servizio anche di tipo culturale essenziale è la componente del personale (Di Mauro e Zambonin 2006; Storey 2016) e, segnatamente, di quello di front office. Questo personifica l'offerta agli occhi dell'utente e deve svolgere in contemporanea due compiti potenzialmente contrastanti: servire l'utente e difendere dall'utente l'offerta, ovvero assicurare il rispetto delle norme di frequentazione del luogo, la salvaguardia dei beni, etc.³². Dunque, per soddisfare i livelli di servizio attesi dal pubblico ed evitare che - soprattutto quando per il personale siano stati stabiliti comportamenti standardizzati e frasi fissate da uno *service*

³¹ Al contempo, questa modalità ha il vantaggio di diminuire il rischio di una insoddisfacente performance del personale di contatto, nonché di ridurre i costi di personale, trasferendo sull'utente una buona parte del lavoro necessario per l'erogazione del servizio. Ovviamente occorre misurare le difficoltà che l'utente incontra. A tal fine il sistema di erogazione deve essere decodificato e razionalizzato, in modo da poter essere gestito come se fosse una catena di montaggio. Il primo passo consiste nel ricostruire tutte le operazioni che l'utente è chiamato a svolgere. Il secondo nel valutare i supporti fisici. Il terzo nell'elencare tutte le azioni che dovranno essere svolte dal personale di contatto. Infine queste tre fasi vanno intersecate, avvalendosi anche di un diagramma di flusso oppure in forma descrittiva.

³² Tra il molto al riguardo, basti pensare che troppo spesso accade che il personale tenda a difendersi dall'utente, adottando comportamenti burocratici (riparandosi dietro postazioni, dietro regolamenti, etc.) o lassisti (cedendo a tutte le richieste dell'utente a prescindere dai regolamenti, etc.). Va inoltre considerato che il suo ruolo relazionale con l'utente è essenzialmente costituito da tre elementi: i) l'immagine, fra cui l'abbigliamento che consenta il riconoscimento immediato; ii) il gesto, ossia mettersi subito a disposizione dell'utente cessando di svolgere altre attività, avere una gestualità precisa e armoniosa, dare complessivamente l'impressione che l'utente è benvenuto, etc.); iii) la parola, con riferimento anche alla concisione e alla precisione delle informazioni, al tono rispettoso ma non servile, etc.

script - i comportamenti ripetitivi possano sfociare in automatismi sciatti, per la ottimale gestione del personale di contatto le fondamentali direttrici di azione risultano: la definizione di uno stile (funzionale all'immagine e alla differenziazione dell'offerta, nonché al rafforzamento del senso di appartenenza del personale all'organizzazione); la precisa identificazione dei ruoli; un forte investimento in attività di formazione e aggiornamento; un'insistita attività di marketing interno per coinvolgere lo staff nei processi decisionali, promuoverne la cultura del servizio e dell'ascolto e il miglioramento continuo.

Della massima importanza è poi la promozione-comunicazione dell'offerta (Aaker e Biel 2013). Tra il molto al riguardo, si dovrà tener conto soprattutto di alcuni aspetti. Anzitutto questa dovrà *far conoscere* l'offerta e offrire *informazioni* ai potenziali utenti (siti, servizi, modalità di apertura, eventi, etc.), nonché *convincerli* all'acquisto-fruizione. Essenziale è dunque il posizionamento dell'offerta e, perciò, il brand, l'immagine e la reputazione assumono un ruolo strategico (Abratt e Kleyn 2012; Balmer 2017; Pulh *et al.* 2019). A queste concorrono tutte le componenti dell'offerta complessiva, giacché la comunicazione è anche non intenzionale: ciò che viene mostrato, il personale, l'ambiente interno ed esterno, i prodotti, tutto comunica con effetti positivi o negativi e anche l'assenza di comunicazione è comunicazione³³. Tra gli strumenti essenziali per le attività di promozione, oltre alle forme più tipiche, va considerata l'importanza dei siti internet e dei social media (Alalwa 2018) mediante cui svolgere un'attività informativa e interattiva, della vendita diretta rispetto agli utenti locali (indirizzata primariamente a scuole, circoli dopo lavoro, associazioni del tempo libero, etc., ma anche tour operator - tipici interlocutori da *contracting out* - agenzie di viaggio, etc.), nonché di oggetti con il logo e/o il messaggio dell'organizzazione (poster, t-shirt, biglietti con valore di *souvenir* realizzati con materiali non deperibili, buste, etc.), di politiche di prezzo (sconti, abbonamenti, omaggi, etc.), di aperture straordinarie, di eventi temporanei e di una carta dei servizi posta in evidenza in ogni luogo.

Infine, per ottimizzare i benefici attesi di carattere non solo culturale ma anche economico e per ridurre i costi, l'organizzazione in rete è la soluzione da adottare (Montella M.M. 2014; Cerquetti e Montella M.M. 2015; Santagati 2019). Essa del resto, favorita anche a livello normativo (D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156 e D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42)³⁴, si impone per la natura stessa di un'offerta itineraria. Sotto il profilo culturale, essendo reciprocamente complementari sia i siti di ciascun itinerario, sia ogni itinerario con tutti gli altri, il network risulterebbe particolarmente efficace per l'incremento quali-quantitativo dell'offerta e per strategie di differenziazione, giacché il prodotto integrato creato in tal modo riuscirebbe meglio ad attrarre e soddisfare un numero sempre maggiore di visitatori. Anche in ordine alle attività di promozione il network permette di accrescere il prestigio e di rafforzare l'immagine dell'insieme e di ciascuna componente. Perché l'organizzazione a rete esprima il suo intero potenziale, occorre però che investa anche il processo produttivo, per il quale costituisce una condizione ineludibile: diversamente, infatti, non sarebbe possibile superare i limiti finanziari, organizzativi, produttivi e il vincolo economico strutturale che gravano sui singoli siti (Bagdadli 2001). Per superare tali ostacoli occorre infatti conseguire in ciascuna delle tre macro-aree delle attività caratteristiche (scientifico-culturale, amministrativa, tecnica³⁵) quelle economie di scala, nonché di saturazione, di specializzazione e di apprendimento, possibili solo con assetti a rete.

³³ In proposito occorre considerare che i messaggi possono essere di diversa specie (pianificati e non, legati al prodotto o al servizio, etc.) e che, nel necessario rispetto dei paradigmi del marketing relazionale, estremamente pericolose sono le promesse eccessive e le informazioni non veritiere, giacché, attivando una qualità attesa più alta di quella che sarà riscontrata, determineranno una cattiva qualità percepita anche a fronte di un servizio di buon livello.

³⁴ Tali disposizioni prevedono all'art. 112, comma 9, che soggetti pubblici e privati possano accorarsi per «regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali» e istituire «forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni». In particolare è prevista la possibilità di «centri di acquisto» in comune di beni e servizi, di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali, di «organici d'area» per l'utilizzo in più luoghi del personale.

³⁵ A titolo esemplificativo si consideri, per le attività sia di *back* che di *front office*, l'importanza del coordinamento per la formazione, l'aggiornamento e l'impiego del personale. Quanto alle funzioni di catalogazione e di restauro e ai connessi servizi di documentazione e di informazione soprattutto si pensi all'acquisto congiunto di hardware e alla costituzione e

6. Conclusioni

Le riflessioni proposte all'interno del lavoro mettono in evidenza la necessità di dedicare profonda e crescente attenzione al tema dell'offerta culturale e turistica basata su itinerari tematizzati articolati sul territorio.

Questa, infatti, risulta particolarmente efficace per ricostruire la complessiva identità sistemica di un luogo e per rispondere all'attuale crescente domanda di conoscenza della cultura locale mediante il patrimonio materiale e immateriale capace di testimoniare i diversi e interrelati aspetti e, dunque, non limitato ai capolavori artistici ma esteso a oggetti di interesse storico, paesaggistico, produttivo, etc. Una tale offerta, a forte valore esperienziale e soprattutto quando permettesse ai visitatori di costruire autonomamente il proprio percorso di visita del territorio in base ai propri specifici interessi, contribuirebbe significativamente non solo all'accrescimento del capitale personale degli utenti, ma soprattutto al complessivo sviluppo del territorio alla quale si applica.

Ovviamente, perché si possa conseguire tutto il potenziale valore e, dunque, sia l'obiettivo etico-politico concernente il carattere socialmente meritorio del turismo culturale quale strumento di potenziamento del capitale umano, sia quello economico legato alla customer satisfaction e, dunque, all'incremento sia dei flussi turistici e dei tempi di permanenza, sia alla loro ottimale distribuzione nei diversi luoghi del territorio e nell'arco dei mesi, risultano di rilievo strategico alcuni aspetti relativi alla costruzione, erogazione e gestione della complessiva offerta itineraria di un territorio, non ancora adeguatamente considerati dai contributi teorici né da coloro ai quali compete la valorizzazione del patrimonio culturale e la programmazione e promozione turistica dei territori.

Essendo il percorso di riflessione proposto frutto di una elaborazione concettuale e considerando molti e diversi aspetti che risultano impossibili da esaurire in una sola occasione, il lavoro apre a futuri e studi di carattere sia teorico che empirico che approfondiscano gli aspetti trattati in questa sede e quelli ulteriormente connessi.

Bibliografia

- AA.VV. (1967), *Per la salvezza dei Beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*, Colombo, Roma.
- Aaker D.A. e Biel A. (2013), *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*, Psychology Press, New York.
- Abratt R. e Kleyn N. (2012). "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations", *European journal of marketing*, Vol. 46(7/8), pp. 1048-1063.
- Addis M. (2011), "Il significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale", in Montella M. e Cerquetti M. (a cura di), *Economia, cultura, territorio*, EUM, Macerata, pp. 45-53.
- Alalwan A.A. (2018), "Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention", *International Journal of Information Management*, Vol. 42, pp. 65-77.
- Alibrandi T. e Ferri P. (1985), *I beni culturali e ambientali*, Giuffrè Editore, Milano.
- Areddu A. (2020). Itinerari culturali e sviluppo territoriale. *Rivista italiana di diritto del turismo*: 29, 2, pp. 23-50.

gestione di centri unici di utilità comune per la raccolta, la elaborazione, la restituzione e la eventuale commercializzazione dei dati e delle immagini. Circa la sicurezza, oltre all'acquisto congiunto dei materiali e della connessa assistenza di manutenzione ordinaria, di notevole conto è la possibilità di servizi comuni di controllo a distanza e di pronto intervento.

- Bagdadli S. (2001), *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, EGEA, Milano.
- Balmer J.M. (2017), "The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum", *European Journal of marketing*, Vol. 51(9/10), pp. 1472-1502.
- Barile S. e Saviano M. (2012), *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in Golinelli G.M. (a cura di), *op. cit.*, pp. 97-148.
- Barile S. e Saviano M. (2014), "Resource Integration and value co-creation in Cultural Heritage Management", in Aiello L. (eds.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, Hershey, pp. 58-82.
- Birmingham A. e Brewer. J. (2013), *Consumption of Culture*, Routledge, London.
- Berry L.L. (2002), "Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, No.1, pp. 59-78.
- Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1988), "The service-quality puzzle", *Business horizons*, Vol. 31(5), pp. 35-43.
- Cerquetti M. (2007), "La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali", *Sinergie*, Vol. 73-74, pp. 427-429.
- Cerquetti M. e Montella M.M. (2015), "Museum networks and sustainable tourism management. The case study of Marche region's museums (Italy)", *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, Vol. 5(1), pp. 100-125.
- Chiaberge R. (2007), "Turisti smarriti tra fibule e membranacei", *Il Sole 24 Ore*, 8 aprile, n.97.
- Cova B. (2013), "Consumer culture in a Post-Postmodern World", *Mercati e Competitività*, Vol. 2, pp. 5-12.
- Dale B.G. e Newell D. (1991), "The introduction and development of a quality improvement process: a case study", *International Journal of Production Research*, Vol. 29(9), pp. 1747-1760.
- De Carlo M. e Dubini P. (2010), "Integrating Heritage Management and Tourism at Italian Cultural Destinations", *International Journal of Arts Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 30-43.
- Di Mauro A. e Zambonin A. (2006), "Il ruolo strategico del personale nei musei: un'indagine nel Veneto", *Economia della cultura*, Vol. 16(4), pp. 521-534.
- Dragoni P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani?", *Sinergie*, Vol. 68, pp. 55-73.
- Du Cros H. e McKercher. B. (2020), *Cultural tourism*, Routledge, London.
- Eiglier P. e Langeard E. (1987), *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill.
- Ferrari S., e Veltri A.R. (2008), "L'approccio esperienziale nell'offerta dei beni culturali. Il caso di Emozioni da Museo", *Finanza, marketing e produzione*, Vol. 4, pp. 66-95.
- Geissler G.L., Rucks C.T., Edison S.W. (2006), "Understanding the role of service convenience in art museum marketing: An exploratory study", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 14(4), pp. 69-87.
- Golinelli G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*. Cedam, Padova.
- Gummesson E. (2006), *Marketing Relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano.
- Hume M. (2015), "To technovate or not to technovate? Examining the inter-relationship of consumer technology, museum service quality, museum value, and repurchase intent", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 2(2), pp. 155-182.
- Kotler P. e Kotler N. (1998), *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Lehtinen U. e Lehtinen J.R. (1991), "Two approaches to service quality dimensions", *Service Industries Journal*, Vol. 11(3), pp. 287-303.
- Malinowski B. (1944), *Una teoria scientifica della cultura*, Feltrinelli, Milano.

- Meneghello S. e Furlan M.C. (2007), “Il turismo culturale dalle città d’arte al territorio: nuovi fattori di attrattiva e forme di fruizione”, in Grossi R., *La cultura per un nuovo modello di sviluppo. Quarto Rapporto Annuale Federculture 2007*, Allemandi, Torino.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa-Mondadori, Milano.
- Montella M.M. (2014), “Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani”, *Il Capitale Culturale*, Vol. 10, pp. 633-657.
- Montella M.M. (2021), “Le attività produttive per la conoscenza esperienziale del territorio. Suggerimenti di itinerari tematici per l’Umbria”, *Rivista Di Studi Manageriali*, vol. 2.
- Normann R. (1984), *La gestione strategica dei servizi*, John Wiley & Sons, LTD.
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P. (2008), “Managing the co-creation of value”, *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 36(1), pp. 83-96.
- Prahalad C.K. e Ramaswamy V. (2004), “Co-creation experiences: The next practice in value creation”, *Journal of interactive marketing*, Vol. 18(3), pp. 5-14.
- Pulh M., Mencarelli R., Chaney D. (2019), “The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer–brand relationship”, *European Journal of Marketing*, Vol. 53(10), pp. 2193-2212.
- Richards. G. (2018), “Cultural tourism: A review of recent research and trends”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 36, pp. 12-21.
- Santagati, F. M. C. (2019). “Musei e istituzioni culturali virtuosamente in rete: una nuova politica di inclusione in Italia”, *Il Capitale Culturale*, Vol. 19, pp. 521-556.
- Storey J. (2016). *Human resource management*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Su Y. e Teng W. (2018), “Contemplating museums’ service failure: Extracting the service quality dimensions of museums from negative on-line reviews”, *Tourism Management*, Vol. 69, pp. 214-222.
- Toscano B. (2000), “Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi”, in AA.VV., “Pittura del ‘600 e del ‘700. La Teverina umbra e laziale”, *Ricerche in Umbria*, Vol. 3, Canova, Treviso.
- Tylor E.B. (1871), *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, Vol. 2, London.
- Vitale C. (2018). “Percorsi di valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale e promozione turistica: la disciplina degli itinerari enogastronomici per lo sviluppo dei territori”, *Agricoltura Istituzioni Mercati*, Vol. 2, pp. 43-61.
- Wakefield K.L. e Blodgett J. (2016), “Retrospective: The importance of servicescapes in leisure service settings”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 30(7), pp. 686-691.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J. e Gremler D.D. (1996), *Service Marketing: Integrating Customer*, McGraw-Hill, New York.

**L'ENGAGEMENT E LA CRISI RELAZIONALE NELLA COOPERAZIONE
AGROALIMENTARE: ANALISI DEI POSSIBILI FATTORI ESPLICATIVI**

Raffaele Silvestri

Ricercatore, Università di Foggia
Dipartimento di Economia
raffaele.silvestri@unifg.it

Francesca Ricciardi

Assegnista di ricerca, CNR-IMAA
francesca.ricciardi@imaa.cnr.it

Pierfelice Rosato

Ricercatore, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
Dipartimento di Economia e Finanza
pierfelice.rosato@uniba.it

Savino Santovito

Professore Associato, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
Dipartimento di Economia e Finanza
savino.santovito@uniba.it

Ricevuto in data: 19/11/2021

Accettato in data: 24/12/2021

Abstract

Obiettivi: Il lavoro studia le dinamiche relazionali emergenti nella cooperazione nel settore agroalimentare, e i drivers della qualità della relazione fra l'impresa cooperativa e i suoi soci. Obiettivo del paper è un'analisi della letteratura sulle cause di crisi o d'indebolimento della relazione e sui fattori esogeni che influenzano l'azione di governo dell'impresa cooperativa.

Metodologia: Articolo concettuale: stato dell'arte e analisi bibliografica. Il focus d'analisi è sulla dinamica relazionale diadica fra la cooperativa e il socio imprenditore.

Risultati: Le cause di crisi o d'indebolimento della relazione fra impresa e cooperativa endogene al processo di creazione di valore più rilevanti, individuate in letteratura, sono organizzative (capitale sociale e grado di flessibilità ai cambiamenti dell'ambiente esterno), e gestionali (incapacità di generare nuova conoscenza per i soci, sfiducia e carenza di comunicazione e adattamento reciproci). Le cause esogene più rilevanti si riferiscono all'andamento del mercato, alla pressione competitiva e al potere contrattuale del sistema distributivo.

Limiti della ricerca: Nella ricerca mancano evidenze empiriche in grado di avvalorare o confutare gli elementi individuati in letteratura come rilevanti per la qualità della relazione.

Implicazioni pratiche: La comprensione delle cause di crisi relazionale nella cooperazione può supportare le cooperative agroalimentari a incrementare il grado di "engagement" dei soci nella mission aziendale, agevolandone così il processo decisionale manageriale, la formulazione strategica e la capacità competitiva.

Originalità: Diversi studi sulla cooperazione sono presenti in letteratura accademica, tuttavia manca una chiara visione unitaria delle cause d'indebolimento o di crisi relazionale fra socio e cooperativa.

Parole chiave: cooperazione agroalimentare, engagement, crisi relazionale

Abstract in inglese

Purpose of the paper: The paper aims at carrying out a literature review on the causes of crisis or weakening of the relationship and on the exogenous factors that affect the governance of the cooperatives.

Methodology: Conceptual article: state of the art and bibliographic analysis. The focus of the analysis is on the dyadic relational dynamics between the cooperative and each member-entrepreneur.

Results: The most relevant endogenous relationship crisis causes between a cooperative and its members identified in the literature, are organizational (social capital and flexibility to change), and managerial (inability to generate new knowledge for members, mistrust and lack of mutual communication and adaptation). The most relevant external causes refer to market trends and the bargaining power of the distribution system.

Limits: The limitation of this study is the lack of empirical evidence capable of corroborating or refuting the elements identified in the literature as relevant for the quality of the relationship.

Practical implications: Understanding the causes of relational crisis in cooperation can support agri-food cooperatives to increase the degree of "engagement" of members in the corporate mission, thus facilitating managerial decision-making, strategic formulation and competitive capacity.

Originality: Several studies on cooperation are present in the academic literature, however there is no clear unitary vision of the causes of weakening or relational crisis between member and cooperative.

Keywords: agri-food cooperation, engagement, relational crisis

1. Introduzione

La cooperazione è un tema ampiamente analizzato nella letteratura accademica da diversi punti di vista (Schalk, 2010). La maggior parte degli autori concorda sul fatto che la cooperazione è un processo in cui individui, gruppi e organizzazioni interagiscono e formano relazioni per reciproco guadagno o beneficio (Smith et al., 1995). Chen et al. (1998) identificano tre concettualizzazioni distinte di cooperazione come: (1) persone che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune; (2) agenti interdipendenti con un obiettivo impegnati nelle interazioni sociali; (3) azioni individuali che massimizzano il guadagno collettivo.

Le cooperative di produttori costituiti da piccole imprese si possono vedere come coalizioni o network d'impresa piuttosto che come singoli sistemi aziendali (Mazzarol et al., 2013). Il modello cooperativo rappresenta un sistema democratico forte attraverso il quale il network strutturato di un insieme d'impresa permette a queste ultime di meglio coordinare le proprie attività e di meglio negoziare i propri scambi nazionali e internazionali (Mazzarol et al., 2013). Si tratta di inquadrare l'attività imprenditoriale, sia a livello di governo che di struttura operativa, nella prospettiva di meso-organizzazione della filiera agro-alimentare (Santovito 2005). La cooperazione è anche definita e studiata in opposizione alla concorrenza (le persone cercano di massimizzare i benefici personali a spese dei benefici collettivi) e al conflitto (disaccordi generati da incompatibilità percepite o reali tra gli individui) (Aquino e Reed II, 1998; de Cremer, 2005). La cooperazione nelle organizzazioni moderne è fortemente influenzata dalle pressioni esterne a cui le organizzazioni devono far fronte (Schalk, 2010).

Alcuni autori hanno distinto varie tipologie di relazioni all'interno e tra le organizzazioni (Bouwen e Taillieu, 2004; Schreijer, 2006). In alcune organizzazioni, una forte concorrenza per acquisire le risorse porta a concentrarsi sugli aspetti a breve termine, trascurando quelli a lungo termine di cooperazione. In altre, la cooperazione sembra essere radicata in accordi informali tra le parti coinvolte in modo tale da portare benefici per tutti. Se il livello di cooperazione è alto, gli obiettivi dell'organizzazione nel loro insieme saranno raggiunti meglio. È spesso la qualità della cooperazione che distingue le organizzazioni di successo (Schalk, 2010). La qualità relazionale è un concetto dinamico, che collega diversi elementi come la soddisfazione, la longevità e la redditività della relazione (Storbacka et al., 1994). Tra gli elementi chiave che influenzano la qualità relazionale vi sono la fiducia, l'impegno e la soddisfazione (Morgan e Hunt, 1994; Ulaga e Eggert, 2006), seguiti da ulteriori elementi quali la cooperazione, l'opportunismo, la capacità di adattamento e i legami (Athanasopoulou, 2009). Studi più recenti dimostrano come la qualità relazionale sia influenzata dalla comunicazione, dall'orientamento a lungo termine, dalla soddisfazione sociale ed economica (Jiang et al., 2016) e come la *digital servitization* offra grandi opportunità per abilitare servizi digitali avanzati, migliorando così la qualità relazionale in ambito digitale, in contesti sempre più dinamici (Grandinetti et al., 2020). Pertanto, i dirigenti devono favorire la cooperazione all'interno dell'azienda per garantire che l'impresa sia in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente, sia ben posizionata nelle reti inter-organizzative abbia la flessibilità necessaria nella produzione e nei servizi per rispondere alle mutazioni di contesto.

Un altro aspetto preso in esame in letteratura riguarda l'impegno interpersonale e inter-organizzativo delle cooperative di piccole dimensioni, con particolare riguardo al ruolo della fiducia e reciprocità come precursori dell'impegno (Pesämaa et al., 2013). Se si focalizza l'attenzione sul fenomeno della cooperazione nel settore agroalimentare, è possibile notare che la mancanza della fiducia e reciprocità si può sovente trasformare in un problema di fedeltà nelle relazioni fra cooperativa e soci cooperatori (Mazzarol et al., 2013). Questo problema indebolisce notevolmente la capacità di creazione di valore e la competitività della cooperativa, in virtù del fatto che spesso i produttori preferiscono, opportunisticamente, vendere sul mercato le proprie produzioni migliori, anziché conferirle alla cooperativa, e ciò causa l'indebolimento nella concentrazione dell'offerta e nella valorizzazione del prodotto, nonché l'incapacità di garantire il raggiungimento delle quantità minime di produzione e di livelli superiori di qualità.

Nel settore agroalimentare la cooperazione rappresenta una forma di aggregazione sistemica (Golinelli e Barile, 2006; Barile e Iannuzzi, 2006; Barile e Saviano, 2008) orizzontale fra imprese di piccola dimensione, finalizzata a concentrare l'offerta di produzioni per controbilanciare il potere negoziale degli attori del sistema distributivo e garantire una congrua remunerazione sul capitale investito dalle PMI (Osservatorio cooperazione, 2017). Il settore agroalimentare è estremamente frammentato, in quanto costituito da una costellazione di piccole e micro aziende indipendenti che, nel mantenere la loro autonomia giuridica formale, scontano un potere contrattuale molto debole rispetto al sovra-sistema rilevante della distribuzione. I vincoli finanziari, organizzativi e gestionali derivanti dalla ridotta dimensione in termini di volumi produttivi determinano altresì limiti di natura commerciale. Questi aspetti da un lato stimolano l'aggregazione orizzontale e la cooperazione come forma alternativa e strategica di competizione, strumentale alla sopravvivenza nel lungo periodo; al contempo non possono escludere approcci tattici di breve periodo dei soci-imprenditori, orientati al cogliere opportunità temporanee di remunerazione superiori rispetto a quelle ottenibili dalla cooperativa. Dall'altro lato, alcune forme di aggregazione verticale in macro-organizzazioni commerciali (MOC), con il coinvolgimento degli operatori a valle della filiera, specializzati nella commercializzazione e nella gestione delle relazioni con i clienti finali, consentirebbero una maggiore propensione alla cooperazione (Santovito 2005).

Le caratteristiche strutturali dei mercati agroalimentari, le stagionalità e le variazioni congiunturali, da cui derivano le forti fluttuazioni dei prezzi, contribuiscono ad alimentare un atteggiamento altalenante delle PMI fra il conferimento alla cooperativa e la vendita ad altri attori di mercato: emerge

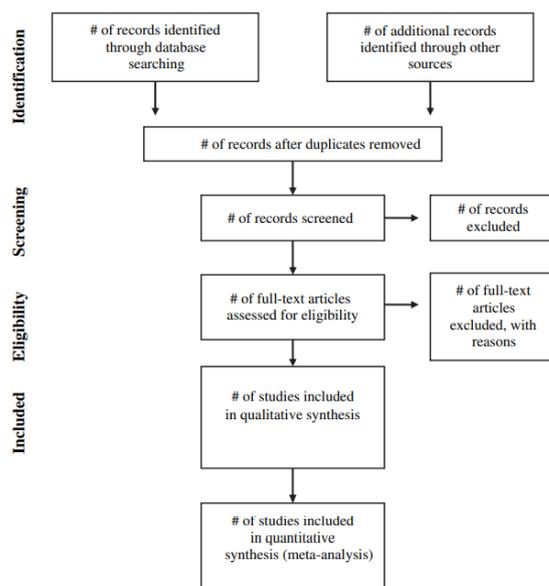
una sorta di dicotomia fra mercato e cooperazione, il cui unico parametro dirimente appare essere il prezzo di vendita, da cui deriverebbe un problema di fedeltà alla cooperativa.

L'aspetto che ha avviato la presente ricerca è riferito al fatto che nel panorama della cooperazione agroalimentare italiana emergono alcuni casi di grande successo a fronte di numerose realtà cooperative che devono, invece, affrontare il problema della fedeltà dei propri soci cooperatori. Da tali considerazioni derivano le seguenti domande di ricerca: da cosa dipendono la fedeltà e lealtà del socio e come incentivarle? Derivano solo dal grado di remunerazione sulle produzioni conferite? A sua volta, un livello soddisfacente di remunerazione sul conferimento da cosa dipende? Partendo dal presupposto che la remunerazione sui conferimenti sia accettabile, un'ipotesi di ricerca è che il socio cooperatore che si senta coinvolto in un processo di creazione di valore gestito dall'impresa cooperativa, sia più incline a mantenersi fedele a quest'ultima. Inoltre, il coinvolgimento del socio cooperatore dipende anche dalla qualità della relazione con la cooperativa. Il lavoro pone attenzione sulle dinamiche relazionali emergenti nella cooperazione, in particolare sui drivers dell'interazione e della qualità della relazione fra l'impresa cooperativa e i suoi soci-imprenditori. A tal fine, lo studio mira a svolgere un'analisi della letteratura sulle possibili cause d'indebolimento e di crisi relazionale nella cooperazione e sui fattori esogeni che influenzano l'azione di governo della cooperativa e sarà articolato presentando la metodologia di ricerca utilizzata, i fattori di crisi relazionale interni alle cooperative, i fattori di crisi relazionale esterni alle cooperative e le conclusioni a cui si è pervenuti. Il focus della ricerca è sulla dinamica relazionale diadica di business fra la cooperativa (aggregazione di meso-livello) e il socio cooperatore-imprenditore (operatore di micro-livello), per approfondire le criticità emergenti durante il processo di conferimento e di interazione. L'analisi della letteratura è stata svolta attraverso la ricerca per seguenti parole chiave: cooperativa, cooperazione, relazione cooperativa, fattori di crisi cooperativa, engagement socio cooperatore. Un potenziale gap in letteratura sulle possibili cause d'indebolimento o crisi relazionale fra socio e cooperativa nel settore agroalimentare e sui possibili drivers della qualità della relazione diadica fra questi due attori, in grado di rafforzarne l'engagement, ha stimolato a sviluppare nel presente lavoro un'analisi della letteratura sul tema.

2. Metodologia della ricerca

Al fine di svolgere un'analisi della letteratura sulla dinamica relazionale diadica fra la cooperativa e i suoi soci, si è sviluppato uno studio qualitativo con la metodologia di ricerca basata sul modello PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*) (Moher et al., 2009), che suggerisce la realizzazione di un processo di revisione letteraria attraverso quattro fasi fondamentali: identificazione, screening, eleggibilità, inclusione dei diversi contributi analizzati.

Figura 1: Flusso di informazioni attraverso le diverse fasi di una revisione sistematica.



Fonte: Moher et al., 2009, p. 1009.

Attraverso questi quattro passaggi si perviene ad un processo lineare, ben definito e trasparente, che assicura una migliore accuratezza metodologica (Ciasullo, 2018).

Per prima cosa, si è proceduto con la ricerca tramite database (EBSCO, Emerald, Scopus selezionati per la loro completezza e per la grande quantità di contenuti open access disponibili) delle seguenti parole chiave in italiano e in inglese: cooperativa, cooperazione, relazione cooperativa, fattori di crisi cooperativa, engagement socio cooperatore. Le parole chiave individuate e selezionate sono state ricercate in modo da coprire adeguatamente l'argomento e sono state tra loro collegate tramite gli operatori booleani "e" e "o".

Si sono poi eliminati i contributi meno rilevanti ed attinenti ad altri settori (cooperazione del lavoro, cooperazione sociale, cooperative familiari), soffermandosi su quelli attinenti al settore agroalimentare o dal contenuto generale ma che forniscono uno spunto significativo sull'identificazione delle possibili cause interne ed esterne che possono influire sulla crisi della cooperativa e sul processo di engagement del socio cooperatore.

Lo screening in questa fase è stato effettuato in base alla coerenza del titolo, alle parole chiave e al contenuto dell'abstract.

Individuati i lavori maggiormente significativi, si è effettuata l'analisi di eleggibilità, identificando i full-text da escludere. I lavori esclusi sono quelli che trattano marginalmente l'argomento senza fornire un contributo sulle possibili cause endogene ed esogene di crisi relazionale nella cooperativa. Si è così pervenuti ad un totale di 14 pubblicazioni, dove i criteri utilizzati per selezionare gli studi ammissibili sono stati:

- 1) la lingua (italiano o inglese);
- 2) la pertinenza con l'area di ricerca (marketing, management, economia, settore agroalimentare);
- 3) gli anni di pubblicazione (costruendo un ordine cronologico);
- 4) i paper già pubblicati e i report specifici sull'argomento emessi da Enti/Istituzioni nazionali;
- 5) la conformità con la domanda di ricerca.

Al fine di identificare i principali driver che contribuiscono a definire i fattori di crisi relazionale interni ed esterni alle cooperative, si è fatto ricorso ad una revisione sistematica della letteratura (Ciasullo et al., 2019; Ciasullo et al., 2021), con l'obiettivo di riassumere in maniera chiara e sintetica i contenuti della ricerca derivanti da fonti altamente referenziate e pubblicate su riviste di primaria

importanza, report e studi pubblicati da enti di ricerca con rilevanza nazionale, al fine di condurre una ricerca di alta qualità e di effettuare una rassegna esaustiva della letteratura scientifica esistente sull'argomento.

3. I fattori di crisi relazionale interni alle cooperative

Le società cooperative affrontano periodi di crisi o di indebolimento a causa del mancato coinvolgimento del socio cooperatore nel processo di creazione del valore gestito dall'impresa cooperativa e, al contempo, i rapporti tra i soci potrebbero essere carenti di fiducia e impegno, ma caratterizzati da tensioni che ne minano la trasparenza e la continuità. La cooperazione richiede una prospettiva di lungo termine, nonché la nascita di solide relazioni basate sulla lealtà, sulla fiducia e sull'impegno (Hair & Pesämaa, 2007). Tra le possibili cause di crisi o di indebolimento della relazione socio-cooperativa vi sono problematiche interne, di tipo organizzativo e gestionale, che tendono a minare la fiducia tra i soci e, conseguentemente, ridurre l'attitudine alla collaborazione dei soci cooperatori.

Attraverso un'analisi della letteratura sul tema, è possibile ricondurre le cause della crisi e la rottura delle condizioni di fiducia, nonché la mancanza di coinvolgimento del socio-cooperatore ad una serie di variabili interne, suddivise in:

- a) variabili di natura organizzativa:
 - leadership e flessibilità ai cambiamenti dell'ambiente esterno (Schalk & Curseu, 2010);
 - scarso controllo e capitale sociale (Pinho, 2013);
 - eterogeneità dei soci (Apparao, 2019);
 - scarso ricambio generazionale (Apparao, 2019);
- b) variabili di natura gestionale:
 - alto livello di rischio percepito dai soci (Heavy & Murphy, 2012);
 - scarso adattamento reciproco (Hadjikhani et al., 2012);
 - mancato riconoscimento della superiorità della cooperativa rispetto al mercato (Nilsson et al., 2012);
 - assenza di reciprocità e basso impegno inter-organizzativo (Pesämaa et al., 2013);
 - mancato miglioramento del know-how dei soci (Liu et al., 2018);
 - riluttanza a collaborare e scarsa comunicazione (Arranz & de Arroyabe, 2008).

Esiste una consolidata letteratura (Alvarez, Ireland, & Reuer, 2006; Birley, 1985; Ostgaard & Birley, 1994; Smith et al., 1995; Sarkar, Echambadi, & Harrison, 2001), che considera la cooperazione come un processo attraverso il quale gli individui, i gruppi e le organizzazioni interagiscono tra loro, spinti dal reciproco guadagno e dal beneficio condiviso. Secondo alcuni autori (de Cremer, 2002), i processi di cooperazione vengono influenzati dalla leadership: lo stile di leadership può influenzare i comportamenti personali, nonché le dinamiche relazionali (Bierhoff & Muller, 2005) e la flessibilità nel fronteggiare i cambiamenti derivanti dall'ambiente esterno.

Ancora, tra i fattori interni di crisi aziendale Pinho (2013) identifica il controllo del capitale sociale. Per capitale sociale s'intende la somma delle risorse, effettive o virtuali, che si accumulano in una persona o un gruppo, in virtù di una rete duratura di relazioni (Bourdieu & Wacquant, 1992). Secondo un'accezione più specifica, per capitale sociale cognitivo s'intende l'insieme di quelle risorse che forniscono valori condivisi (obiettivi collettivi, rappresentazioni comuni, aspirazioni dei membri di un'organizzazione).

A tal proposito, nel suo studio, Pinho (2013) identifica una serie di relazioni tra capitale sociale e altri elementi:

- maggiore è il livello di capitale sociale cognitivo (valori condivisi) tra esportatori e intermediari locali, più forte è il grado di partnership percepito (fiducia);

- maggiore è il livello di capitale sociale cognitivo tra esportatori e intermediari locali, maggiore è il livello di impegno;
- maggiore è il livello di capitale sociale cognitivo (valori condivisi) tra esportatori e intermediari locali, maggiore è il livello di cooperazione.

Ovviamente, i rapporti tra esportatori e intermediari implicano elevati costi di transazione e una maggiore esposizione a diverse forme di avversità. Per ovviare a questo problema, Pinho suggerisce l'introduzione di meccanismi di controllo e di coordinamento. Ciò richiederebbe non solo il rafforzamento del capitale sociale relazionale (valori comuni condivisi e fiducia) ma anche il rafforzamento dell'impegno e della cooperazione tra i partner. È proprio la loro mancanza che spesso conduce a situazioni di indebolimento nelle cooperative. Apparao et al. (2019) attribuiscono invece la crisi delle cooperative e la rottura delle condizioni di fiducia a due motivazioni: eterogeneità dei soci e scarso ricambio generazionale.

Una forte differenziazione dei soci cooperatori, in termini di formazione, provenienza, obiettivi, età e produzione comporta necessariamente la rottura di una condizione di equilibrio e di fiducia relazionale, con conseguente indebolimento e crisi relazionale. Inoltre, i membri di una cooperativa valutano le loro cooperative non solo in termini economici, ma anche in termini sociali. Ciò perché esistono ulteriori aspetti, definiti "fattori non convenzionali", come l'impegno, l'eterogeneità e il capitale sociale, che inevitabilmente influenzano la forma organizzativa e operativa di una cooperativa.

Oltre agli aspetti organizzativi finora descritti, in letteratura è possibile ricercare le motivazioni che influiscono sul processo di crisi relazionale negli aspetti gestionali. Heavy e Murphy (2012) identificano una maggiore produttività quando i membri di un gruppo operano in cooperazione. Il livello di cooperazione influisce sulle decisioni: all'aumentare del livello di cooperazione, diminuisce il rischio percepito. Ciò dimostra l'esistenza di una correlazione tra rischio e cooperazione, dove il rischio aumenta al diminuire della fiducia. La mancanza di fiducia genera un elevato livello di rischio percepito che, a sua volta, impatta negativamente sul livello di cooperazione.

Lo studio condotto da Hadjikhani et al. (2012) si pone l'obiettivo di individuare i fattori che implicano rapporti relazionali di natura discontinua, analizzando i seguenti elementi relazionali: fiducia, impegno, cooperazione, adattamento.

Secondo gli autori, impegno e fiducia, sono i due elementi base per un rapporto cooperativo di lungo periodo (Morgan & Hunt, 1994), mentre cooperazione e adattamento sono i due fattori essenziali per lo sviluppo della reciprocità relazionale (Coughlan et al., 2003). L'impegno viene inteso come un investimento effettuato dai partner per mantenere una relazione di lungo periodo (Morgan & Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995); la fiducia fa riferimento alla volontà di fare affidamento su di un partner (Moorman et al., 1993).

L'adattamento invece, significa che i partner cambiano le loro risorse/azioni per esigenze reciproche. In caso di modifiche e cambiamenti nelle regole e nelle strutture, l'esistenza di una relazione basata sulla cooperazione consentirà di apportare i dovuti adattamenti che permetteranno di continuare la relazione in maniera efficiente. Al contrario, i partner che ricorrono a regole di scambio fisse e standardizzate, senza assicurare flessibilità e adattamento, dispongono di scarsa collaborazione.

Pesämaa et al. (2013) hanno condotto uno studio con l'obiettivo di esaminare l'impegno interpersonale e inter-organizzativo delle cooperative di piccole dimensioni, misurando la fiducia, la reciprocità, l'impegno interpersonale e l'impegno inter-organizzativo attraverso una scala Likert a 5 punti. Secondo gli autori, per fiducia s'intende la costruzione di un rapporto basato sulla lealtà con i partner, attraverso l'impostazione di un rapporto basato sull'onestà (Mavondo & Rodrigo, 2001). La reciprocità invece, si basa sul concetto di scambio e di restituzione di un favore tra le parti (Mavondo & Rodrigo, 2001). Se ciò non avviene, si instaurano delle rotture nei rapporti e la mancanza di fiducia, di reciprocità e di affidabilità sono la causa determinante della crisi relazionale. Secondo Pesämaa et al. (2013), l'impegno inter-organizzativo è particolarmente importante nelle relazioni tra soci-cooperatori, poiché rappresenta un modo per minimizzare i rischi che potrebbero danneggiare la

relazione tra i soci-cooperatori (uno dei rischi più frequenti è la possibilità di accordarsi con partner alternativi).

Per questo motivo, sarebbe opportuno che i partner delle piccole imprese attribuissero maggiore attenzione a fattori quali fiducia e reciprocità nella costruzione di collaborazioni societarie durature nel tempo: ciò porterà alla condivisione di risorse, strategie e decisioni reciprocamente vantaggiose. Inoltre, è fondamentale rafforzare l'impegno inter-organizzativo attraverso il ricorso a strategie basate sulla reciprocità e sull'impegno di perseguire obiettivi comuni. In definitiva, secondo Pesämaa et al. (2013), al fine di realizzare un rapporto cooperativo basato sulla fiducia e sull'impegno, esistono due percorsi da poter seguire:

- 1) la costruzione di una relazione di fiducia reciproca tra i partner che porterà a impegni interpersonali di condivisione delle risorse e strategie, nonché decisioni per perseguire obiettivi reciprocamente vantaggiosi;
- 2) il rafforzamento dell'impegno inter-organizzativo con strategie basate sulla reciprocità per perseguire obiettivi comuni.

Il successo delle cooperative di piccole dimensioni dipende dal livello di impegno inter-organizzativo: all'aumentare dell'impegno corrisponde una maggiore probabilità di ottenere un livello di cooperazione di successo. Un possibile problema che causa la crisi delle cooperative è rappresentato dalla carenza di reciprocità: le strategie di reciprocità portano a livelli più elevati di impegno inter-organizzativo e condivisione delle risorse. In sostanza, la capacità relazionale dovrebbe essere utilizzata dalle piccole imprese come criterio di base insieme ad altre competenze, quali la comprensione delle strategie di reciprocità e l'impegno a lungo termine. Situazioni di crisi nelle cooperative di piccole dimensioni possono dipendere dal livello di impegno inter-organizzativo: a fronte di una riduzione dell'impegno, si registra una minore probabilità di ottenere una cooperazione di successo. Invece, bassi livelli di fiducia nelle relazioni conducono ad un livello di impegno inferiore e ciò può indicare la mancanza di engagement e cooperazione tra partner. Le piccole imprese dovrebbero sviluppare strategie di cooperazione basate sul rafforzamento della fiducia, delle relazioni interpersonali e, quindi, dell'impegno, contribuendo in tal modo a rafforzare la cooperazione di successo. È anche importante incoraggiare la reciprocità, perché le strategie di reciprocità conducono a livelli più elevati di impegno inter-organizzativo, condivisione di risorse e, in definitiva, al successo. Liu et al. (2018) analizzano l'impatto della cooperazione nell'ambito dell'agricoltura, attraverso un sondaggio su 396 aziende agricole cinesi. L'obiettivo è quello di individuare la relazione esistente tra le variabili produzione, selezione, fattori di cooperazione, divisione dei fattori di lavoro, caratteristiche umane, caratteristiche agricole di produzione e fattori che incidono sul processo di scelta di ingresso in una cooperativa.

Tra i principali fattori che spingono a partecipare ad una cooperativa, si possono annoverare conoscenza della cooperativa e dei suoi vantaggi, disponibilità a cooperare, adesione a cooperative ben sviluppate e radicate, miglioramento del know-how aziendale e avanzamento tecnologico, tasso di commercializzazione.

L'assenza di uno o più di questi aspetti, in particolare la mancanza del miglioramento del know-how, nonché l'avanzamento tecnologico, rappresentano i principali fattori interni che scoraggiano il coinvolgimento del socio, potendone determinare l'uscita dalla cooperativa.

Arranz et al. (2019) conducono uno studio il cui obiettivo è quello di analizzare i fattori costitutivi e ostativi di una relazione, comprendendone gli effetti sulla cooperazione, attraverso la realizzazione di un modello econometrico basato sulle seguenti variabili: intensità tecnologica, mercati geografici, appartenenza o meno ad un gruppo, dimensione.

Gli autori osservano come le piccole e medie imprese sono spesso riluttanti a collaborare, in quanto gli accordi di cooperazione implicano la condivisione di autorità, la creazione di canali di comunicazione tra i partner, la definizione di obiettivi comuni e la valutazione del contributo di ciascun partner (Arranz & de Arroyabe, 2008). Le piccole e medie imprese sono spesso riluttanti allo sviluppo di relazioni con partner, soprattutto stranieri, perché riscontrano maggiori difficoltà nel

cooperare. Spesso, esse operano in un contesto chiuso e protetto, caratterizzato da scarsa relazione e comunicazione. Anche la loro piccola dimensione, implica che le attività facciano principalmente riferimento a settori tradizionali.

Tra i motivi di determinazione della crisi della cooperativa vi è, oltre alla mancanza di fiducia dei soci nei confronti della cooperativa stessa, anche la mancanza di accettazione della superiorità della cooperativa (Nilsson et al., 2012). Fiducia e governance sono i due elementi fondanti della coesione del gruppo, ossia una misura del desiderio dei membri di rimanere in un gruppo (una cooperativa) e del loro livello di impegno nei confronti di questo gruppo (Hansen et al., 2002). Al contrario, la volontà di uscire dalla cooperativa rappresenta un problema che indebolisce notevolmente la capacità di creazione di valore e la competitività della cooperativa stessa, poiché spesso i produttori preferiscono, opportunisticamente, vendere sul mercato le proprie produzioni anziché conferirle alla cooperativa, e ciò causa l'indebolimento nella concentrazione dell'offerta e nella valorizzazione del prodotto, nonché nelle quantità minime di produzione, oltre al decadimento qualitativo. La governance aziendale assume, così, un ruolo importante di mediazione nel rapporto tra fiducia e coinvolgimento dei membri nella cooperativa (Barraud-Didier et al., 2012).

Diversi studi mettono poi in risalto come la fiducia abbia effetti positivi sulla performance cooperativa aiutando a costruire partnership a lungo termine e migliorando l'impegno e la partecipazione dei membri (Nilsson et al., 2009). Poiché i membri delle cooperative diventano eterogenei e i modelli di proprietà diventano più diversificati, è più critico e impegnativo per le cooperative gestire le relazioni interne (Luo, 2020). Per questo motivo si avverte sempre più la necessità di nuovi meccanismi di gestione delle cooperative, basati sulla fiducia e sul processo di engagement del socio-cooperatore.

4. I fattori di crisi relazionale esterni alle cooperative

Oltre ai fattori interni (gestionali e organizzativi) di crisi relazionale e di indebolimento delle cooperative, la cooperazione nelle organizzazioni moderne è fortemente influenzata anche dalle pressioni esterne a cui le organizzazioni devono far fronte.

Tra queste, si fa principalmente riferimento a:

- assenza di economie di scala e nuove opportunità sul mercato (Valentinov, 2007; Arranz & de Arroyabe, 2008);
- assenza del sostegno pubblico sottoforma di finanziamenti e accesso a informazioni (Arranz & de Arroyabe, 2008);
- pressione competitiva (Schalk & Curseu, 2010);
- scarsa integrazione e sistema distributivo (Osservatorio Nazionale della Cooperazione Agricola, 2011);
- potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo (Osservatorio Nazionale della Cooperazione Agricola, 2011; Iliopoulos & Valentinov, 2018);
- differenze culturali e concorrenza sleale (ISMEA, 2017);
- comportamenti opportunistici (Nuhanovic-Ribic et al., 2017);
- mancato rispetto di standard di sicurezza e di qualità (Imami et al., 2021).

Arranz e de Arroyabe (2008) identificano non solo fattori di crisi relazionale interni alla cooperativa, ma anche fattori di crisi esterni. Secondo gli autori, la cooperazione con i concorrenti si realizza in due casi:

1. quando le economie di scala rendono la cooperazione necessaria;
2. quando esistono nuove opportunità sul mercato.

Quando questi due requisiti sono carenti e/o assenti, la cooperazione viene ostacolata e ciò può causare rottura o collisione nelle relazioni, con conseguente impossibilità di realizzare economie di

scala e mancato sviluppo del potere di mercato paragonabile a quello dei partner commerciali (Valentinov, 2007).

Inoltre, secondo Arranz e de Arroyabe (2008), ulteriore ostacolo allo sviluppo di relazioni collaborative nella cooperativa può dipendere dall'assenza del sostegno pubblico, sia sottoforma di finanziamenti, sia mediante l'accesso a informazioni.

Secondo Schalk e Curseu (2010) in alcune organizzazioni una forte concorrenza per l'acquisizione di risorse porta a concentrarsi sugli aspetti di breve termine, trascurando quelli a lungo termine. Si deduce come la pressione competitiva possa distogliere l'attenzione dagli obiettivi di medio-lungo periodo che conducono alla sopravvivenza della cooperativa nel tempo secondo condizioni di efficacia, efficienza ed economicità, comportando inevitabilmente il peggioramento della cooperazione tra le parti.

Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio Nazionale della Cooperazione Agricola (2011) il modello cooperativo costituisce per gli attori agricoli lo strumento privilegiato per la concentrazione e aggregazione dell'offerta, l'efficienza della trasformazione e l'incremento del potere contrattuale in fase di commercializzazione. Secondo tale studio, l'assenza di integrazione nelle aziende agricole ostacola la concentrazione dell'offerta e il potere negoziale dei produttori nei confronti degli altri attori della filiera agroalimentare. Inoltre, la cooperazione nelle aggregazioni di imprese è fortemente influenzata dal sistema distributivo.

L'Osservatorio stima, nel periodo di osservazione oggetto di analisi, come la cooperazione realizzi il 50% del fatturato, convogliando i propri prodotti tramite canali di accesso diretto al mercato (grande distribuzione al 31%, dettaglio tradizionale al 9%, pubblici esercizi al 6%, vendita diretta al consumatore al 4%). Questo è il percorso che seguono in prevalenza i prodotti a marchio proprio e del distributore. La restante quota (42%) è realizzata attraverso l'intermediazione dei grossisti o, per quanto riguarda i semilavorati, viene destinata ad altre cooperative o ad altre imprese per successive trasformazioni.

Secondo uno studio condotto dall'ISMEA (2017) le differenze culturali incidono profondamente sul livello di interazione dei soci: stili di vita, tradizioni, mentalità, stereotipi, sono determinanti nella qualità della cooperazione. Inoltre, lo studio cita tra i principali problemi esterni il fenomeno della concorrenza sleale (per esempio, produttori che tentano con metodi più o meno leciti di sfruttare un determinato prodotto, impiegando tecniche differenti e materie prime di qualità più bassa) a cui si affianca il problema logistico e distributivo legato all'esportazione sia in Paesi tradizionali, sia in Paesi emergenti.

Soprattutto l'accesso ai mercati internazionali richiede la dotazione di strumenti in grado di sostenere lo sviluppo: le piccole e medie cooperative italiane dovrebbero possedere una specifica dotazione logistica, con rapporti di collaborazione e network di imprese.

Nuhanovic-Ribic et al. (2017) ritengono che uno dei principali vantaggi derivanti dall'appartenenza ad una cooperativa sia la riduzione dei costi: unendosi alle cooperative (in particolare le imprese agricole) si evitano elevati "costi di contrattazione", che, al contrario, sarebbero molto elevati qualora si operasse in autonomia sul mercato: secondo gli autori le cooperative fungono da meccanismi di protezione delle piccole aziende agricole contro i possibili comportamenti opportunistici.

Secondo Iliopoulos e Valentinov (2018) uno degli aspetti che favorisce la nascita delle cooperative è la necessità di affrontare varie forme di fallimento del mercato, aumentando il potere contrattuale dei soci-cooperatori nella gestione dei rapporti con i vari partner della filiera.

La nascita delle cooperative comporta inevitabilmente la minimizzazione dei costi di transazione, e questa rappresenta una delle principali motivazioni che spinge i soci a restare membri. Secondo Imami et al. (2021) i soci di una cooperativa collaborano per la volontà di migliorare gli standard di sicurezza e qualità. Soprattutto nell'ambito agro-alimentare, le cooperative possono svolgere un ruolo cruciale per migliorare gli standard di sicurezza degli alimenti prodotti. Pertanto, le cooperative migliorano l'efficienza dei membri facilitando l'accesso a input produttivi, ma possono anche migliorare la qualità dei servizi offerti, difficilmente realizzabile in autonomia. Così, il socio può interagire efficacemente con le cooperative per raggiungere o migliorare gli standard di sicurezza

alimentare e allinearsi a quanto richiesto dal mercato. Il mancato rispetto degli standard di qualità è dovuto generalmente ad una scarsa collaborazione dei soci, propensi all'assunzione di comportamenti opportunistici.

5. Conclusioni

L'analisi della letteratura accademica sulle dinamiche relazionali fra l'impresa cooperativa e i propri soci nel settore agroalimentare ha evidenziato che le diverse variabili che incidono sulla qualità della relazione diadica fra la cooperativa e il socio cooperatore, e la cui mancanza può causare l'indebolimento della relazione fino a portarla alla crisi, sono riconducibili essenzialmente a due macro-categorie: le variabili endogene e le variabili esogene al processo di creazione di valore nella cooperativa. Le prime si possono distinguere in variabili di natura organizzativa e di natura gestionale.

Tabella 1: Variabili endogene al processo di creazione di valore nella cooperativa.

Variabili organizzative	
leadership e flessibilità ai cambiamenti dell'ambiente esterno	(Schalk & Curseu, 2010)
controllo de capitale sociale	(Pinho, 2013)
eterogeneità dei soci	(Apparao, 2019)
scarso ricambio generazionale	(Apparao, 2019)
Variabili gestionali	
rischio percepito dai soci alto	(Heavy & Murphy, 2012)
scarso adattamento reciproco	(Hadjikhani et al., 2012)
mancato riconoscimento della superiorità della cooperativa rispetto al mercato	(Nilsson et al., 2012)
reciprocità e impegno inter-organizzativo scarsi	(Pesämaa et al., 2013)
mancato miglioramento del know-how dei soci	(Liu et al., 2018)
riluttanza a collaborare e scarsa comunicazione	(Arranz & de Arroyabe, 2008)

Fonte: elaborazione a cura degli autori.

Le variabili esogene possono distinguersi come di seguito riportato.

Tabella 2: Variabili esogene al processo di creazione di valore nella cooperativa.

assenza di economie di scala e nuove opportunità sul mercato	(Valentinov, 2007; Arranz & de Arroyabe, 2008)
assenza del sostegno pubblico sottoforma di finanziamenti e accesso a informazioni	(Arranz & de Arroyabe, 2008)
pressione competitiva	(Schalk & Curseu, 2010)
scarso integrazione e sistema distributivo	(Osservatorio Nazionale Cooperazione Agricola, 2011)
potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo	(Osservatorio Nazionale Cooperazione Agricola, 2011; Iliopoulos & Valentinov, 2018)
differenze culturali e concorrenza sleale	(ISMEA, 2017)

comportamenti opportunistici	(Nuhanovic-Ribic et al., 2017)
mancato rispetto di standard di sicurezza e di qualità	(Imami et al., 2021)

Fonte: elaborazione a cura degli autori.

La variabile preponderante presa in esame in letteratura è certamente la fiducia, come elemento centrale attorno al quale ruota la qualità della cooperazione tra soci, a cui si affianca la reciprocità nello scambio relazionale e l'impegno inter-organizzativo (Pesämaa, 2013), collegato alla riluttanza a collaborare (Arranz, 2008), che costituiscono il collante in grado di cementare la fiducia. Un altro aspetto interessante riguarda il ruolo di servizio che la cooperativa svolge nei confronti dei suoi soci, ovvero di servizi aggiuntivi alle attività che costituiscono la base fondamentale della cooperazione, in grado di incrementare il livello di conoscenze e competenze specifiche e trasversali dei soci (Liu, 2018). Il valore e il controllo del capitale sociale (Pinho, 2013) nella cooperativa rappresenta un altro fattore in grado di influenzare la relazione diadica oggetto di osservazione.

Il tema della cooperazione tra soci-imprenditori, nell'ambito di una cooperativa, presenta diverse problematiche legate al contesto interno, alle relazioni interpersonali, alle scelte strategiche e gestionali, alla reciprocità nei rapporti, alle variabili esterne, alla cultura, alla formazione. La gestione della crisi relazionale nelle cooperative muove dall'identificazione delle criticità e dei punti di debolezza che incidono sul basso coinvolgimento nella gestione della cooperativa, e sull'emergere di comportamenti opportunistici-sleali; lo sviluppo virtuoso può concretizzarsi attraverso il miglioramento delle condizioni di comunicazione, reciprocità e impegno, che sono alla base di un rapporto fiduciario e di cooperazione. L'attività di una filiera agro-alimentare può così realizzarsi efficacemente a livello di meso-organizzazione imprenditoriale, sia nell'ambito della funzione di governo e delle decisioni manageriali, sia nell'ambito della struttura operativa e delle azioni gestionali (Santovito 2005).

Il modello d'impresa cooperativo esprime una ben precisa finalità, quella mutualistica, che va perseguita non disgiuntamente dal raggiungimento di obiettivi di efficienza e di remuneratività in grado di garantire alla cooperativa consonanza sistemica (Gatti e Golinelli, 2000; Barile e Calabrese, 2008; Barile, 2009, Golinelli, 2013) con il proprio contesto competitivo. Nell'attuale turbolento ecosistema economico, l'interpretazione del cambiamento, quale elemento fondamentale di adattamento al contesto per la sopravvivenza delle imprese (intese quali sistemi), è necessaria al fine di approfondire, grazie anche al supporto della chiave di lettura dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV), quali possano essere le fasi evolutive e come si possano oggi esaminare le strategie di riconfigurazione, le contingenze, le influenze, le resistenze e le opportunità collegate (Barile, Polese e Carrubbo, 2012).

La dinamica relazionale diadica socio-cooperativa è complessa e multipolare, in quanto i soci cooperatori consistono in numerose imprese di diversa dimensione, e dall'altra parte, la cooperativa è costituita da un organo di governo che, diversamente dalle altre forme organizzative d'impresa, deve rispettare vincoli normativi specifici che ne limitano il potere e la libertà decisionale. Per l'organo di governo della cooperativa agroalimentare la relazione con i soci rappresenta la risorsa più critica e rilevante, in quanto l'attività della struttura operativa d'impresa dipende in prevalenza dai conferimenti dei soci.

La comprensione delle cause di crisi nelle dinamiche relazionali della cooperazione può supportare le imprese cooperative a incrementare il grado di "engagement" del socio-imprenditore nella *mission* aziendale, agevolando così il processo decisionale, la formulazione strategica e la capacità competitiva della struttura organizzativa cooperativa. Uno studio approfondito su un campione rappresentativo di imprese cooperative agroalimentari, che analizzi i drivers della qualità della relazione socio-cooperativa e su quali aspetti strategici e operativi e in che modo essi incidono, rappresenta un naturale passo successivo al presente lavoro. A tal fine si ritiene necessario prendere in esame e analizzare, in particolare, da un lato il processo decisionale dell'organo di governo delle

cooperative agro-alimentari e dall'altro i pareri, le percezioni e gli atteggiamenti dei soci-imprenditori.

Riferimenti bibliografici

- Alvarez, S. A., Ireland, R. D., & Reuer, J. J. (2006). "Entrepreneurship and strategic alliances", *Journal of Business Venturing*, 21(4), 401–404.
- Aquino, K., & Reed, A. (1998). "A social dilemma perspective on cooperative behavior in organizations. The effects of scarcity, communication and unequal access on the use of shared resources", *Group & Organization Management*, 23(4), 390-413.
- Apparao, D., Garnevska, E., & Shadbolt, N. (2019). "Examining commitment, heterogeneity and social capital within the membership base of agricultural co-operatives — A conceptual framework", *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7 (2019), 42–50.
- Arranz, N., Arroyabe, M.F., & de Arroyabe, J.C.F. (2019). "Obstacles of innovation and institutional support in the cooperation agreements. The Spanish case", *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 696-712.
- Arranz, N., & de Arroyabe, J.C.F. (2008). "The choice of partners in R&D cooperation: an empirical analysis of Spanish firms", *Technovation*, 28 (1), 88-100.
- Athanasopoulou, P. (2009). "Relationship quality: a critical literature review and research agenda", *European Journal of Marketing*, 43(5-6), 583-610.
- Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale (Vol. 1)*. Torino, Giappichelli.
- Barile, S., & Iannuzzi, E. (2006). L'impresa rappresentata come un sistema. In: BARILE S. L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), 45-61, Torino, Giappichelli.
- Barile, S., & Saviano, M. (2008). Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy) (2008). In: BARILE S. (ed.), L'impresa come sistema. Giappichelli, Torino, (II. Ed.), 63–81.
- Barile, S., & Calabrese, G. (2008). L'innovazione nell'impresa: struttura, schemi e processi. La lettura fornita dall'Approccio sistemico vitale (ASV). In: BARILE S. L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), 295-336, Torino, Giappichelli.
- Barile, S., Polese, F. & Carrubbo, L. (2012). Il cambiamento quale fattore strategico per la sopravvivenza delle organizzazioni imprenditoriali. In: BARILE S., POLESE F. & SAVIANO M., Immaginare l'innovazione, 1-32, Torino, Giappichelli.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.C., & Akremi, A.E. (2012). "The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the Role of organizational commitment", *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1-24.
- Bierhoff, H., & Muller, G.F. (2005). "Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups", *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 483-97.
- Birley, S. (1985). "The role of networks in the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117. Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2004). "Multi-party collaboration as social learning for interdependence: developing relational knowing for sustainable natural resource management", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, 137-53.
- Chen, C.C., Chen, X, & Meindl, J.R. (1998). "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism collectivism", *Academy of Management Journal*, 23(2), 285-304.
- Ciasullo, M.V., Troisi, O., Cosimato, S., & Douglas, A. (2018). "Defining Health Service Eco-System "Infection": A Critical Analysis of Patient Surveys", *International Journal of Business and Management*, 13(9), 118-138.
- Ciasullo, M.V., Troisi, O., & Grimaldi, M. (2019). Il ruolo della tecnologia per la co-creazione di valore turistico. Una revisione sistematica della letteratura e la proposizione di un framework

- teorico. in Barile S., Paniccia P.M.A. (a cura di): Il fascino della precarietà. Studi sull'evoluzionismo sistemico. (Collana ManOTec). Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- Ciasullo, M.V., Carli, M.R., Weng, M.L., & Palumbo, R. (2021). "An open innovation approach to co-produce scientific knowledge: An examination of citizen science in the healthcare ecosystem", *European Journal of Innovation Management*.
- Coughlan, P., Coughlan, D., & Lombard, F. (2003). "Managing collaborative relationships in a period of discontinuity", *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1246-59.
- de Cremer, D. (2002). "Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: a matter of transforming motives", *Journal of Applied Social Psychology*, 32(5), 997-1016.
- Gatti, M., & Golinelli G.M. (2000). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici". L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici: 1000-1029.
- Golinelli, G.M. (2013). "L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa", *Sinergie Italian Journal of Management*, 80.
- Golinelli, G.M., & Barile, S. (2006). Nascita ed evoluzione del pensiero sistemico. In: BARILE S. L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), 27-43, Torino, Giappichelli.
- Grandinetti, M., Ciasullo, M.V., Paiola, M., & Schiavone, F. (2020). "Fourth Industrial Revolution, Digital Servitization and Relationship Quality in Italian B2B Manufacturing Firms. An Exploratory Study", *The TQM Journal*, 32(4), 647- 6710.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., & Mentzer, J.T. (1995). "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Hadjikhani, A., Lindh, C., & Thilenius, P. (2012). "The impact of discontinuity on firms' business relationship behaviour", *European Business Review*, 24(2), 134-150.
- Hair, J.H., & Pesämaa, O. (2007), "More than friendship is required: an empirical test of cooperative firm strategies", *Management Decision*, 45(3), 602-615.
- Hansen, M.H., Morrow Jr., J.L., & Batista, J.C. (2002). "The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study", *International Food and Agribusiness Management Review*, 5 (1), 41-59.
- Heavy, C., & Murphy, E. (2012). "A proposed cooperation framework for organisations and their leaders", *Management Decision*, 50(6), 993-1000.
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018). "Cooperative Longevity: Why Are So Many Cooperatives So Successful?", *Sustainability*, 10, 3449.
- Imami, D., Valentinov, V., & Skreli, E. (2021). "Food Safety and Value Chain Coordination in the Context of a Transition Economy: The Role of Agricultural Cooperatives", *International Journal of the Commons*, 15(1), pp. 21–34.
- Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (2017). *Strategie commerciali e di Marketing, potenzialità di espansione delle cooperative agroalimentari di piccola e media dimensione sui mercati nazionali e internazionali. Sintesi dei risultati dello studio svolto nel 2015-2016 e linee guida*. ISMEA.
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., & Naude, P. (2016), "Relationship quality in business to business relationships. Reviewing the current literatures and proposing a new measurement model", *Psychology and Marketing*, 33(4), 297-313.
- Liu, Z., Yang, D., & Wen, T. (2019). "Agricultural production mode transformation and production efficiency. A labor division and cooperation lens", *China Agricultural Economic Review*, 11(1), 160-179.
- Luo, J., Han, H., & Dong, H. (2020). "Agricultural Co-operatives in the western world: A bibliometric analysis", *Journal of Cleaner Production*, 273, 122945.
- Mavondo, F.T., & Rodrigo, E.M. (2001). "The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China", *Journal of Business Research*, 52(2), 111-21.

- Mazzarol, T., Limnios, E.M., Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: case studies from Australian and French co-operatives, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 27-40.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R.M. , & Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D.G. (2009). "Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement", *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nilsson, J., Svendsen, G.L., Svendsen, G.T. (2012). "Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?", *Agribusiness*, 28 (2), 187-204.
- Nuhanovic-Ribic, S., Tortia, E.C., Valentinov, V. (2017). *Agricultural Co-operatives: a struggle for identity*. The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business, Chapter 11, Oxford University Press.
- Osservatorio Cooperazione Agricola Italiana (2011). La cooperazione agricola. Report 2011.
- Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2017). Rapporto 2017. Agri Rete Service.
- Ostgaard, T., & Birley, S. (1994). "Personal networks and firm competitive strategy – A strategic or coincidental match?", *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281–306.
- Pesämaa, O., Pieper, T., da Silva, R.V., Black, W.C., & Hair, J.F. (2013). "Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 81–92.
- Pinho, J.C. (2013). "The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationships, *European Business Review*, 25(6), 553-570.
- Santovito, S. (2005). *Governo e gestione dell'impresa agro-alimentare: l'approccio sistemico vitale nella filiera dell'olio d'oliva*, Cacucci Ed.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S. (2001). "Alliance entrepreneurship and firm market performance", *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 701–711.
- Schalk, R., & Curseu, P.L. (2010). "Cooperation in organizations", *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 453-459.
- Schruijer, S. (2006). "Research on collaboration in action", *International Journal of Action Research*, 2(2), 222-242.
- Smith, K.G., Carroll, S.J., & Ashford, S.J. (1995). "Intra- and interorganizational cooperation: a research agenda", *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). "Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality", *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). "Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships", *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 311-327.
- Valentinov, V. (2007). "Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspectives", *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 55–69. *International Journal of the Commons*, 15(1), pp. 21–34.

L'IMPORTANZA DEL REPUTATION BRAND NEI MARKETPLACES DIGITALI

Pierluigi Passaro

Ricercatore, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa
pierluigi.passaro@uniba.it

Ricevuto in data: 17/11/2021

Accettato in data: 23/12/2021

Abstract

Obiettivo del paper: I molteplici aspetti del sistema organizzativo di un'azienda pongono la necessità di approfondire gli aspetti di maggior criticità legati principalmente alla diffusione del brand. La fidelizzazione del consumatore impone un'analisi della reale delimitazione e specificazione della reputazione del brand e della congruenza dell'offerta aziendale alla domanda di mercato. Il presente lavoro, intende analizzare il ruolo svolto dalle piattaforme digitali nel supportare l'emersione di nuove modalità di vendita di prodotti.

Metodologia: Il lavoro in oggetto si basa sull'analisi di un settore specifico del contesto produttivo, individuato sia territorialmente, che dal punto di vista produttivo. La metodologia utilizzata è di tipo qualitativo: si è partiti dall'analisi del feedback ottenuto dalle aziende operanti sul territorio pugliese, per giungere all'individuazione e valutazione delle potenzialità delle piattaforme di marketplace digitale.

Risultati: L'analisi svolta ha evidenziato come l'implementazione capillare del reputation brand possa contribuire allo sviluppo ed al potenziamento di aziende locali non solo attraverso il corretto utilizzo delle piattaforme di e-commerce, ma anche, in modo innovativo, in grado di rispondere a situazioni reali.

Limiti della ricerca: Il presente lavoro è intrinsecamente limitato dalla natura del campione scelto nell'indagine, nonché dal numero limitato di brand selezionati.

Implicazioni pratiche: La diffusione e pubblicizzazione del brand attraverso canali telematici presenta una serie di interessanti implicazioni, poiché le piattaforme digitali utilizzate sono sia veicoli di rinnovamento e sviluppo socio-economico ma, al tempo stesso, rischiano di alterare la reputazione del brand al punto da renderlo non realmente identificabile con il prodotto offerto sul mercato.

Originalità: L'originalità dello studio risiede nel contributo che intende fornire al potenziamento delle strategie aziendali attraverso il superamento del rischio derivante da un reputation brand non in linea con le aspettative dell'utenza.

Parole chiave: *corporate reputation,, platform economy, brand management.*

Abstract in inglese

Purpose of the paper: The multiple aspects of a company's organizational system bring to the attention of management scholars the necessity of deepening the aspects of greater criticality, principally linked to the brand diffusion. The consumer loyalty imposes an analysis of the real delimitation and specification of the brand reputation and the congruence of the company offer to the market demand. The present work intends to analyze the role played by digital platforms in supporting new ways of selling products.

Methodology: The work in question is based on analysis of a specific sector of productive context, identified either territorially, or from the productive point of view. The methodology used is qualitative: we started from the analysis of the feedback obtained from the companies operating in the Apulian territory, to arrive at identification, description and evaluation of potentialities of platforms of digital marketplace.

Results: The developed analysis has highlighted how the widespread implementation of the reputation brand can contribute to the development and strengthening of local companies, not only through the correct use of e-commerce platforms, but also in an innovative way because able to respond to real situations.

Limits: The present work is intrinsically limited by the strictly qualitative nature of the survey, as well as by the limited number of selected brands.

Practical implications: The brand diffusion and advertising through telematic channels shows a series of interesting implications, because the used digital platforms are, either vehicles of socio-economic renewal and development, or at the same time risk to alter the reputation of the brand to the point of making it not really identified with the product offered on the market.

Originality: The originality of the work lies in the contribution it wants to supply to the enhancement of company strategies through the exceeding the risk deriving from a reputation brand not in line with the user expectations.

Keywords: corporate reputation, platform economy, brand management.

Introduzione

Un marchio in passato era un logo o una componente del design, una sorta di contenitore grafico che investiva tutta la comunicazione dell'azienda. Oggi tutto questo è un aspetto marginale del marchio: esso è l'insieme di aspettative, ricordi, storie e relazioni che, nel loro insieme, fanno sì che un cliente scelga un prodotto o un servizio rispetto ad un altro. Se il cliente (che si tratti di un consumatore, un'azienda, un acquirente) non paga un prezzo più alto, non effettua una scelta o non promuove la notorietà dell'azienda (ad esempio attraverso il passaparola), allora il marchio di fatto non ha valore (Besson et al. 2012, pp. 103-124).

Il valore del marchio è l'insieme di quanto la gente investirà in più per i ricordi, le aspettative, le relazioni e le storie di un'azienda rispetto alle alternative (Raithel et al. 2015, pp. 945-956).

E allora l'importanza del logo trasforma verso la rispondenza ad un brand che contiene molto di più che una veste grafica: il brand acquista le fattezze di un contenitore entro cui si rinviene il logo, ma non solo, è anche digitalizzazione, pubblicità, marketing. L'evoluzione del settore è confluita così nella creazione di una branca autonoma del *management* che è proprio il *branding*: la gestione del marchio è il risultato dell'applicazione delle tecniche di marketing a uno specifico prodotto, linea di prodotto o marca (brand). La principale finalità di questa autonoma branca del management è quella di aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto a un prodotto, prolungando di riflesso la sostanza del marchio. Il brand deve rispecchiare precisi canoni estetici per comunicare in modo efficace, e non fraintendibile, l'anima dell'azienda. Un crescente numero di studi concentra l'attenzione sui variegati profili dell'impatto di Internet sulle strategie e sulle politiche di *brand management* (Kapferer 2000, pp. 389-391).

Attualmente le principali caratteristiche di un brand sono individuate nella funzionalità, nella rappresentatività sul mercato, nell'utilizzabilità, nell'unicità, nella chiarezza del logo nel possedere un valido payoff.

L'attenzione e quindi l'obiettivo di questo lavoro è quindi focalizzato sulle dinamiche di *brand management* (Aaker, 2011; Keller, 2003, 2018; Busacca, 2000) innescate dalla crescente

interconnessione tra internazionalizzazione e digitalizzazione dell'economia e dalla derivante ibridazione della *brand experience* (Pine, Gilmore, 2000; Schmitt, 1999; Iglesias 2011, pp.570-582) reale con quella digitale. La domanda chiave è se il ruolo e la valenza della marca ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo, rimarrà quello che abbiamo conosciuto a partire dalla seconda metà del secolo scorso o se si implementerà ulteriormente oppure se è destinato ineluttabilmente a ridimensionarsi.

Si ritiene, ad ogni modo, opportuno prendere le distanze da quegli approcci che prevedono un irreversibile declino della marca. Posizioni che sono riconducibili sia allo sviluppo delle private labels, da parte delle catene della grande distribuzione, sia per le politiche di branding territoriale (destination branding e place branding) e sia per il crescente ruolo del personal branding.

Il processo di *consumer empowerment* avanza ed evolve per effetto di dinamiche sinergiche. La crescente disponibilità di informazioni su imprese e prodotti dovuta alle nuove tecnologie della comunicazione e al crescere degli ambienti digitali social (Denegri-Knott et al. 2006, pp. 950-971; Pires et al. 2006, pp. 936-949; Siano et al. 2011, pp. 57-71) interagisce con l'evolvere delle forme di tutela dei diritti del consumatore che si vanno sempre più istituzionalizzando in una sorta di 'sistema del consumo' (Mastroberardino, Magliocca, Calabrese, 2005).

1. Background storico

Il concetto di piattaforma digitale è tutt'altro che recente, infatti, trae origine dal settore informatico dove, all'inizio del XXI secolo, fu utilizzato quale sinonimo di "architettura tecnologica del computer" (Ferreira et al. 2019, pp.583-590). Più recentemente esso si è diffuso ed è stato utilizzato anche in altri ambiti ad indicare quegli "intermediari digitali" in grado di mettere in relazione individui, informazioni, beni e servizi (Evans, 2012). Più nel dettaglio, le piattaforme digitali, intese come evoluzione delle più generali piattaforme informatiche, costituiscono una delle innovazioni più rilevanti e dirompenti del secolo in corso (Keller, 2018). Ciò è dovuto in buona parte alla loro stessa capacità di raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni, cui viene, inoltre, garantito un elevato grado di materialità dalle interazioni che si verificano tra diversi soggetti. (Lusch&Nambisan 2015, pp.155-176; Dourish, 2017).

L'era digitale ha notevolmente modificato gli aspetti di visibilità e di pubblicità del brand. Prima dell'introduzione dell'e-commerce la progettazione grafica richiedeva abilità creative ed interpretative del settore economico di riferimento (Cawsey et al. 2016, pp.754-776, Schiavone et al. 2020, pp.683-696).

Le piattaforme digitali connettono aziende, utenti e dati in un ecosistema, generando un modello di business in cui anche startup e piccole e medie aziende possono trovare il loro spazio per operare a livello globale.

Sviluppo della tecnologia e globalizzazione si influenzano da sempre: più si innovano le tecnologie per lo scambio di informazioni e dati, più si restringe la rete globale e si avvicinano servizi e persone, creando contatti utili allo sviluppo di nuove tecnologie. Attori di questa spirale infinita sono le aziende, gli utenti e i dati, interconnessi dalle piattaforme digitali la cui importanza crescente sta ridisegnando i modelli di business. (Berthon et al. 2020, pp.144-149).

Le piattaforme digitali, essendo infrastrutture digitali in grado di connettere tra loro i sistemi diversi ed esporli agli utenti attraverso interfacce semplificate ed integrate permettono ad un'azienda di esibire all'esterno il proprio bagaglio reputazionale e la propria *experience* (Arnold et al. 2016).

La piattaforma assicura l'accesso a informazioni di contatto e di contesto che sono normalmente disponibili solo all'azienda che ha un rapporto diretto con il consumatore (Banalieva 2019, pp.1372-1387). L'app, dunque, non è una semplice vetrina virtuale per poter scegliere il prodotto o il servizio che si vuole, è piuttosto un network, un meccanismo federato e cooperativo in cui tutti gli operatori coinvolti possono monetizzare la disponibilità di informazioni sui potenziali match, ovvero le

occasioni per completare o arricchire con la propria offerta quella degli altri partner della piattaforma (Berman 2012, pp.16-24).

La diffusione delle tecnologie, dell'informazione e della comunicazione, la conseguente digitalizzazione di numerosi processi e la più recente diffusione delle cosiddette piattaforme digitali ha contribuito a cambiare i rapporti di forza alla base delle interazioni che caratterizzano il management aziendale, aprendolo a logiche collaborative e cooperative di natura reticolare, che coinvolgono un numero crescente di individui e organizzazioni. (Garbuio & Lin 2019, pp.59-83). In tal senso, le piattaforme digitali, recentemente diffuse in numerosi ambiti della vita quotidiana, anche a causa della recente crisi pandemica, hanno dimostrato di poter svolgere il non semplice ruolo di facilitatori di quelle interazioni finalizzate alla condivisione e allo scambio di risorse essenziali (Evans, 2012; Storbacka et al. 2016; Lee 2019, pp. 389-417; Balta et al. 2021).

Un crescente numero di studi concentra l'attenzione sui diversi profili dell'impatto di Internet, sulle strategie e sulle politiche di *brand management* (Kapferer 2000, pp. 389-391; Chen 2001, pp.288-302; Stuart, Jones 2004, pp.84-93; Jackson 2006, pp.62-67).

Le risposte sinora fornite sono quanto mai variegata e discordanti. L'utilizzo della rete è considerato alla stregua di un nuovo media, che si va ad aggiungere, seppure con caratteristiche diverse, alla lunga lista di quelli esistenti, richiedendo una revisione delle logiche di composizione del *communication mix* aziendale (De Chernatony 2001, pp.186-195,; Ind, Riondino 2001, pp.8-19).

Alcuni studiosi, pur rilevando il configurarsi di una sorta di ampliamento dei contesti cognitivi con l'emersione di una 'vita digitale' dei brand, considerano il *web site* aziendale uno degli elementi focali che presidiano la *brand experience online* in una logica di continuità e coerenza con le strategie e le politiche di marca dell'azienda (Vernuccio 2010, pp.189-214). Dall'altra parte si colloca invece chi ritiene che la rete induca un totale stravolgimento delle problematiche di *brand management* (Kucuk, Krishnamurthy 2007, pp.47-56) sino a fare emergere una 'marca digitale' che convive con quella tradizionale (Dayal et al. 2000, pp.42-51; Busacca 2002). Evidentemente fatti salvi i casi delle marche 'native digitali', il fenomeno riguarda una specifica attenzione circa le dinamiche tra l'immagine di marca reale e quella digitale (Christodoulides, De Chernatony 2004, pp.168-179; Kim, Park 2005, pp.106-121). D'altro canto, è facile osservare come le strategie di brand management delle marche native digitali puntino, attraverso azioni specifiche di marketing, alla penetrazione e al successivo consolidamento di posizioni competitive nell'ambito di "territori reali". Si pensi al recente lancio, da parte di Amazon, di una sua *private label* posizionata come leader in termini di *value for money*.

Altra considerazione è che negli ultimi anni il web site, ovvero l'Internet nel "vecchio Web", è rimasto al margine rispetto a due importanti traiettorie evolutive.

La prima riguarda l'aumento del grado di interattività indotto dall'avvento e dalla rapidissima diffusione dei social media (Kaplan, Haenlein 2010, pp.59-68) distinguibili ormai tra social media generalisti e specialisti, promotori di una internet experience caratterizzata dalla generazione di contenuti completamente in mano agli utenti (User Generated Content). La seconda (Anderson, Wolff 2010) fa riferimento all'incremento di tutte quelle internet applications che non usano più il web per l'accesso a Internet, prime fra tutte le *mobile apps*.

Le due traiettorie disegnano una nuova generazione di mondi digitali ai quali il corporate web site aziendale non appartiene. Alcuni lavori focalizzano l'attenzione sulle profonde implicazioni di questo nuovo scenario sul *brand management* (Argyriou et al. 2006, pp.131-145; Bughin 2007, pp. 1-4; Krishnamurthy, Dou 2008, pp.1-7; Mairinger 2008, pp.117-119; Kozinets 2010, pp.21-27, Vernuccio 2010, pp.189-214) considerando la complessiva efficacia dell'azione di brand management online da parte dell'impresa (Ciasullo 2021).

L'intento di affermare brand globali offre alle imprese che affrontano i mercati internazionali diverse opzioni strategiche in tema di comunicazione (Del Giudice 2017, pp.1396-1414). Anche l'individuazione delle diverse alternative, appare peraltro finalizzata più a sottolineare la possibilità del ricorso a logiche e strumenti differenziati che non alla ricerca di modalità di accrescimento della brand equity, distintive per i mercati globali rispetto a quello nazionale (Baruah 2020, pp.139-161).

La reputazione aziendale è alla base del brand management ed ha un impatto notevole sui profitti e sul market value dell'azienda stessa. Le aziende che puntano maggiormente sulla corporate reputation si basano sui principi cardine di un corretto ed efficace brand management per generare valore e profitto.

Risulta, quindi, di primaria importanza investire in corporate reputation e brand management (Scuotto 2017, pp.247-255).

Metodologia

L'approccio metodologico si muove dall'osservazione di una sorta di mutazione dei processi di *brand reputation* e di *brand management* che da mono-centrici divengono policentrici (Payne et al. 2009, pp. 379-389). I profili di alcuni fondamentali costruiti caratterizzanti un brand (*brand reputation*) appaiono sempre meno governabili dalle attività di marketing management dell'azienda (Mastroberardino et al. 2012, pp. 17-34). Le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione danno luogo a complessi processi di costruzione sociale del brand per effetto delle multiformi *brand experience*, generate dalle nuove piattaforme digitali che nascono spontaneamente online. L'indagine condotta, focalizzata sul corporate brand (Balmer, Gray 2003, pp.972-997), si propone di fornire una misurazione delle differenze esistenti tra gli esiti derivanti dalla comunicazione istituzionale, espressa dal corporate web site e quelli emergenti da altri contesti digitali, sui quali il controllo dei contenuti da parte dell'azienda è pressoché nullo (Bunting, Lipski 2000, pp.170-178), (Barile et al. 2013, pp. 61-94). Dal punto di vista metodologico ci si riferisce al content marketing al fine di interpretare i due ambiti cognitivi (corporate web site e piattaforme digitali) tramite una indagine valutativa e cognitiva del contenuto testuale (Neuendorf, 2002). L'analisi del contenuto, (Harwood, Garry 2003, pp.479-498) trova ampia applicazione nell'ambito della ricerca sulla comunicazione. Nel corso degli ultimi anni, la maggiore facilità di raccolta dati grazie ai database digitali e lo sviluppo di software dedicati ne hanno consentito un impiego crescente e sempre più evoluto (Dupagne et al. 2005, pp.4-12).

La research question è rivolta alla valutazione della differenza esistente tra la brand reputation veicolata dal corporate web site e quella derivante dal flusso complessivo di interazione sociale che avviene per effetto delle nuove piattaforme digitali. A tale riguardo l'indagine si basa sui profili di brand image e brand reputation del corporate brand in contesti comunicativi online.

Il campione ragionato conta venti corporate brand, dieci riferiti a brand internazionali e dieci a brand italiani e l'unità di analisi (di contesto) è rappresentata, per ciò che concerne il flusso di comunicazione istituzionale, da tutto il testo contenuto nel corporate web site, localizzato nel paese del brand. Inoltre (Schilling 2006, pp.28-37) l'analisi proposta è stata diretta ad ottenere una prima misurazione della differenza tra i due ambiti di significato online. I risultati ottenuti riguardano due direttrici: la prima, analisi delle co-occorrenze, rilevando le associazioni più frequenti di parole chiave (tra loro e con altre parole), consente di delineare specifici ambiti di significato; la seconda, analisi tematiche, consente di sviluppare una mappa concettuale espressiva di contesti chiave, di parole tematiche e temi emergenti (Barile et al. 2021).

4. Presentazione e discussione dei risultati

Lo scenario della comunicazione online è rapidamente mutato. L'indagine esplorativa condotta, pur con tutti i limiti di cui soffre, ha evidenziato che la dissonanza tra quanto l'azienda comunica sul suo corporate web site e quanto è oggetto di discussione tra gli utenti, non solo esiste, ma pare essere significativa e generalizzata.

Gli 'attori' in campo aumentano, i comparti economici diventano sempre più competitivi e aggressivi. Pertanto diviene sempre più semplice e poco costoso, per ciascuna impresa o brand, superare un certo

livello di visibilità per raggiungere un'audience di migliaia di utenti, beneficiando di autorevolezza e credibilità solo grazie al fatto di rappresentare la voce del mercato e non quella dell'azienda. Le possibili ricadute in termini di brand image e brand reputation sono evidenti. Da una parte, l'ascolto della voce del consumatore deve diventare una competenza evoluta anche per le imprese operanti sui grandi mercati di massa e proprietarie di brand ad elevata *awareness*. Dall'altra, questa mutazione porta con sé l'esigenza di sviluppare un differente set di competenze relative alla interconnessione con il flusso derivante dalle piattaforme digitali.

I campioni presi in esame sono stati analizzati sia dal punto di vista della chiarezza e trasparenza dei prodotti offerti sia soprattutto del rispetto delle regole del reputation brand. Si è partiti dalla valutazione delle singole fasi del processo di trading, basilari, nella determinazione decisionale che induce il consumatore all'acquisto (Varma et al. 2020, pp. 119-127): nella fase della pre-vendita in cui l'azienda deve comunicare in modo chiaro e trasparente e sia durante la fase della vendita in cui deve assistere attivamente il consumatore, rendendo accessibili tutte le informazioni e gli strumenti per intraprendere una scelta serena e consapevole (Barnes et al. 2012, pp. 687-711). Infine anche nel post-vendita, quando una volta avvenuto l'acquisto, si deve assistere, informare ed ascoltare in modo professionale, il consumatore con il customer service (Verhoef et al. 2021, pp.889-901).

All'interno di questo processo, è stato analizzato per ogni sito web, il reale valore attribuito dall'azienda attraverso l'utilizzo di un sistema di segnali di trust, fondamentali per infondere fiducia al consumatore in tutte le fasi sopraelencate (Montella et al. 2020, pp. 71-92).

E' stata quindi analizzata la loro funzione principale, cioè quella di rassicurare il potenziale cliente, di carpirne la fiducia, in modo da aumentare le conversioni di vendita. Tutti i fattori di trust devono essere complementari ad una descrizione ottimale dei prodotti, ad una accessibilità ai vari canali di comunicazione e ad un processo di vendita, dall'ordine alla consegna, ai massimi livelli di efficienza (Pastore et al. 2011, pp. 629-650).

5. Riflessioni conclusive

Il presente lavoro, attraverso un'analisi di natura puramente esplorativa, ha inteso contribuire ad una migliore comprensione delle modalità con cui le piattaforme digitali stanno contribuendo a definire e/o ridefinire i processi di creazione di valore aziendale (Verhoef et al. 2015, pp. 174-181). In particolare, i risultati ottenuti dall'analisi del contesto studiato, hanno chiarito meglio non solo le modalità (o le funzioni) attraverso cui tali piattaforme stanno concorrendo alla trasformazione del sistema delle vendite, ma anche dei processi di creazione di valore che caratterizzano la distribuzione dei prodotti (Hein et al. 2019, pp. 1-12).

I cambiamenti radicali e prorompenti che stanno coinvolgendo il sistema in oggetto sono stati, inoltre, accelerati dalla recente pandemia da Covid-19, che ha indotto ad abbandonare i tradizionali modelli di business, portando a fare enormi passi in avanti nell'attuazione dei principi alla base del cosiddetto "approccio centrato sul consumatore". In un contesto del genere, la diffusione di avanzate tecnologie innovative, tra cui le succitate piattaforme digitali, così come evidenziato dai risultati dell'analisi, sta progressivamente modificando i rapporti di forza tra gli attori che agiscono: un brand management adeguatamente sviluppato rende il servizio offerto più partecipativo e i processi di creazione di valore, su cui esso si fonda, più capillari e soppesati (Rachinger et al. 2019, pp. 143-160).

Ciò che ci si attende, in prospettiva, è la diffusione di modelli di business più vicini al consumatore, tali da rendere quest'ultimo in grado di prendere decisioni individuali, basate sulla valutazione di un ampio spettro di informazioni aziendali, tra cui, soprattutto, la reputazione del brand; dal canto suo l'azienda, attraverso percorsi di trasparenza che gravitano attorno al *reputation management*, dovrà essere in grado di dimostrare permanentemente la stretta correlazione tra il prodotto offerto, la sua provenienza e il modo con cui viene veicolato sul mercato (Owyang 2010, pp. 32-33).

Il limite della ricerca è riconducibile al numero di *corporate brand* presi in esame nonché alla procedura di campionamento. Questo ha orientato la selezione verso marchi i cui *corporate web site*

si somigliassero in termini di struttura dei contenuti. Questa scelta, pur favorendo l'omogeneità del campione, ha ridotto la significatività dei risultati, peraltro esclusa dagli obiettivi di un'indagine esplorativa quale quella in discorso. Ulteriore limite è rappresentato dal non aver considerato altri ambiti di comunicazione online nei quali comincia ad emergere una certa ibridazione tra contenuti istituzionali e contenuti generati dagli utenti. Ancora, l'analisi condotta fa riferimento ai soli contenuti testuali, trascurando la valenza semantica e cognitiva di altre tipologie di contenuto 'multimediale. Tutti questi limiti rappresentano possibili ambiti di ulteriori successivi affinamenti del percorso di ricerca. Vanno, infine, ricordati i limiti derivanti dalla natura dell'oggetto di studio, caratterizzato da un costante mutamento per ciò che concerne il contenuto testuale disponibile online e quelli ascrivibili al carattere proprio dell'analisi del contenuto. Il che tende a produrre interpretazioni che riflettono il modo in cui il ricercatore vede il mondo sociale.

Pur avendo contribuito a narrare le trasformazioni recenti che stanno radicalmente cambiando il sistema di vendite a livello globale, evidenziando l'importanza che le piattaforme digitali stanno avendo nel rendere il consumatore protagonista, il lavoro può essere esteso per rafforzare i risultati ottenuti attraverso ulteriori e più approfondite analisi.

Riferimenti bibliografici

- AAKER D.A. (2011), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York
- ANDERSON C., WOLFF M., (2010), «The Web is Dead. Long Live the Internet», *Wired*, September
- ARGYRIOU E., KITCHEN P.J., MELEWAR T.C. (2006), «The Relationship between Corporate Website and Brand Equity. A Conceptual Framework and Research Agenda», *International Journal of Market Research*, 40 (2), pp. 131-145
- ARNOLD C., KIEL D., VOIGT KI (2016), "Come l'internet delle cose industriale cambia i modelli di business in diverse industrie manifatturiere", *International Journal of Innovation Management*, vol. 20, n. 8, 1640015.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2003), «Corporate Brand: what are they? What of them?», *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 972-997
- BALTA, M., VALSECCHI, R., PAPADOPOULOS, T., & BOURNE, D., (2021) *Digitalization and co-creation of healthcare value: a case study in Occupational Health. Technological Forecasting and Social Change*.
- BANALIEVA ER, DHANARAJ C. (2019), "Teoria dell'internalizzazione per l'economia digitale", *Journal of International Business Studies*, vol. 50, n. 8, pp. 1372-1387.
- BARNES D., CLEAR F., DYERSON R., HARINDRANATH G., HARRIS L., RAE A. (2012), "Web 2.0 e microimprese: un'indagine esplorativa", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, n. 4, pp. 687-711.
- BARILE S., BASSANO C., PICIOCCHI P., SAVIANO M., SPOHRER J.C., (2021), "Empowering value co-creation in the digital age", *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- BARILE, S., POLESE, F., CALABRESE, M., IANDOLO, F. and CARRUBBO, L. (2013), "A theoretical framework for measuring value creation based on viable systems approach (VSA)", in Barile, S. (Ed.), *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management, Viable Systems Approach*, ARACNE Editrice, Roma, pp. 61-94.
- BARUAH L. E PANDA N.M. (2020), "Misurare la reputazione aziendale: un modello completo con una maggiore obiettività", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 12 n. 2, pp. 139-161.
- BERMAN SJ (2012), "Trasformazione digitale: opportunità per creare nuovi modelli di business", *Strategia e Leadership*, vol. 40, nf. 2, pp. 16-24.
- BERTHON, P., PEHLIVAN, E., YALCIN, T. E RABINOVICH, T. (2020), "Vero, falso e alternativo: una topologia delle notizie e le sue implicazioni per i marchi", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 29 n. 2, pp. 144-149

- BESSON P., ROWE F. (2012), "Strategizzazione della trasformazione organizzativa abilitata dai sistemi informativi: una revisione transdisciplinare e nuove direzioni", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 21, n. 2, pp. 103-124.
- BUGHIN J. (2007), «How Companies can make the most of User Generated Content», *The McKinsey Quarterly*, August, pp. 1-4.
- BUNTING M., LIPSKI R. (2000), «Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet», *Journal of Communication Management*, vol. 5, n. 2, pp. 170-178
- BUSACCA B. (2000), *Il valore della marca*, Egea, Milano
- BUSACCA B. (2002), *Le marche digitali. Strategie di sviluppo della brand equity*, Etas, Milano
- CAWSEY T., ROWLEY J. (2016), "Strategie di social media brand building in B2B companies", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 34, n. 6, pp. 754-776.
- CHEN Q. (2001), «Assessing the Impact of the Internet on Brands», *Brand Management*, 8 (4/5), pp. 288-302
- CHRISTODOULIDES G., DE CHERNATONY L. (2004), «Dimensionalising On and Offline Brands Composite Equity», *Journal of Product and Brand Management*, 13 (3), pp. 168-179
- CIASULLO M., POLESE F., MONTERA R., CARRUBBO L., (2021), "A digital servitization framework for viable manufacturing companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- DAYAL S., LANDEBERG H., ZEISSER M. (2000), «Building Digital Brands», *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 42-51
- DE CHERNATONY L. (2001), «Succeeding with Brands on the Internet», *Brand Management*, 8 (3), pp. 186-195
- DEL GIUDICE M., KHAN Z., DE SILVA M., SCUOTTO V., CAPUTO F., CARAYANNIS E. (2017), "Le azioni di microlivello intraprese dai proprietari-manager per migliorare le pratiche di sostenibilità delle piccole e medie imprese culturali e creative imprese: confronto Regno Unito-Italia", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 38, n. 9, pp. 1396-1414.
- DENEGRI-KNOTT J., ZWICK D., SCHROEDER J.E. (2006), «Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research», *European Journal of Marketing*, vol. 40, nn. 9-10, pp. 950-971
- DOURISH, P., (2017) *The stuff of bits: An essay on the materialities of information*, MIT Press.
- DZEVER S. E. QUESTER P., (1998), *Country-of-Origin effects on Purchasing Agents: An Australian Perspective*, *Industrial Marketing Management*, 28, 2, pp.165-175
- DUPAGNE M., CARROLL T., CAMPBELL K. (2005), «Trends in Content Analytic Research Practices», *The Journal of Broadcasting & Electronic Media*, n.5, pp. 4-12
- EVANS, D. S.,(2012), *Governing bad behavior by users of multi-sided platforms*, *Berkeley Tech. LJ*, 27, 1201.
- FERREIRA JJ, FERNANDES CI, FERREIRA FA (2019), "Essere o non essere digitali, questa è la domanda: innovazione e performance dell'impresa", *Journal of Business Research*, vol. 101, pp. 583-590.
- GARBUIO, M., & LIN, N., (2019), *Artificial intelligence as a growth engine for health care startups: Emerging business models*. *California Management Review*, 61(2), pp. 59-83.
- HARWOOD T.G., GARRY T. (2003), «An overview of content analysis», *The Marketing Review*, n. 3, pp. 479-498
- HEIN, A., SCHREIECK, M., RIASANOW, T., SETZKE, D. S., WIESCHE, M., BÖHM, M., & KRCMAR, H., (2019), *Digital platform ecosystems*. *Electronic Markets*, pp. 1-12.
- IGLESIAS O., SINGH J. J., BATISTA-FOGUET J. M. (2011), «The Role of Brand Experience and Affective Commitment in Determining Brand Loyalty», *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 8, pp.570-582
- IND N., RIONDINO M.C. (2001), «Branding on the Web: a Real Revolution?», *Brand Management*, 9 (1), pp. 8-19
- JACKSON C. (2006), «Driving Brand Loyalty on the Web», *Design Management Review*, 17 (1), pp. 62-67

- KAPFERER J.N. (2000), «Editorial: How the Internet Impacts on Brand Management», *Journal of Brand Management*, 7 (6), pp. 389-391
- KAPLAN A. P., HAENLEIN M. (2010), «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media», *Business Horizon*, vol. 53, n. 1, pp. 59-68
- KELLER K. L., (2003), *Strategic Brand Management*, Pearson Inc., Prentice Hall.
- KELLER K.L., (2018), *Building and Managing Corporate Brand Equity*, in SCHULTZ M., HATCH M.J., KIM, J., Market entry strategy for a digital platform provider. *Baltic Journal of Management*.
- KIM J., PARK J. (2005), «A Consumer Shopping Channel Extension Model: Attitude Shift Toward the Online Store», *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (1), pp. 106-121
- KOZINETS R.V. (2010), «Social media vision: marketing and the threat of public relationships», *Finanza, Marketing e Produzione*, vol. 4, pp. 21-27
- KRISHNAMURTHY S., DOU W. (2008), «Advertising with User generated Content: A Framework and Research Agenda», *Journal of Interactive Advertising*, 8 (2), pp. 1-7
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), «An Analysis of Consumer Power on the Internet», *Technovation*, vol. 27, nn. 1-2, pp. 47-56
- LEE, D., (2019), *Effects of key value co-creation elements in the healthcare system: focusing on technology applications. Service Business*, 13(2), pp. 389-417.
- LUSCH, R. F., & NAMBISAN, S., (2015) Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), pp.155-176.
- MAIRINGER M. (2008), «Branding 2.0. Using Web 2.0 Principles to Build an open Source Brand», *Electronic Market*, 18 (2), pp. 117-119
- MASTROBERARDINO P., MAGLIOCCA P., CALABRESE G. (2005), *Il consumo. Assetto strutturale e dinamica sistemica*, ESI, Napoli
- MASTROBERARDINO P., CALABRESE G., CORTESE F. (2012), «Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa», *Sinergie*, n. 88, pp. 17-34
- MONTELLA M.M. E SILVESTRELLI P.,(2020), Heritage e relationship marketing per le imprese agroalimentari italiane, *Micro & Macro Marketing*, 1/2020, aprile, pp. 71-92
- NEUENDORF K.A. (2002), *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publications, CA
- OWYANG J. (2010), "Tecnologia dirompente: la nuova realtà sarà aumentata", *Rivista di gestione delle relazioni con i clienti*, vol. 23, n. 2, pp. 32-33.
- PAIOLA M. (2018), "Digitalizzazione e servitizzazione: opportunità e sfide per le PMI italiane", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 36 (settembre-dicembre), pp. 11-22.
- PAYNE A., STORBACKA K., FROW P., KNOX S. (2009), «Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience», *Journal of Business Research*, vol. 62, pp. 379-389
- PASTORE A., RICOTTA F., & GIRALDI A. (2011). Innovare l'offerta attraverso le caratteristiche estrinseche del prodotto. Il ruolo creativo del paese d'origine. In L. Pilotti (Ed.), *Creatività innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna: Il Mulino, pp. 629-650
- PINE II J.B., GILMORE J.H, (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas Libri, Milano.
- PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), «The internet, consumer empowerment and marketing strategies», *European Journal of Marketing*, vol. 40, nn. 9-10, pp. 936-949
- RACHINGER M., RAUTER R., MÜLLER C., VORRABER W., SCHIRGI E. (2019), "La digitalizzazione e la sua influenza sull'innovazione del modello di business", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, n. 8, pp. 143-160.
- PETERSON M. (2020), "Un mondo ad alta velocità con notizie false: i brand manager prendono l'avvertimento", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 29 n. 2, pp. 234-245.
- RAITHEL, S., & SCHWAIGER, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36(6), pp. 945-956.
- SCHIAVONE F., TUTORE I., & CUCARI N. (2020). How digital user innovators become entrepreneurs: a sociomaterial analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(6), pp. 683-696.

- SCHILLING J. (2006), «On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis», *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), pp. 28-37
- SCHMITT B., (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press.
- SCUOTTO V., SANTORO G., BRESCIANI S., DEL GIUDICE M. (2017), “Spostare i processi di innovazione intra-e inter-organizzativa verso il business digitale: un'analisi empirica delle PMI”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, n. 3, pp. 247-255.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO, M. (2011), «Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses», *Journal of Brand Management*, 19 (1), pp. 57-71
- STORBACKA, K., BRODIE, R. J., BÖHMANN, T., MAGLIO, P. P., & NENONEN, S., (2016), *Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. Journal of Business Research*, 69(8), pp. 3008-3017.
- STUART H., JONES C. (2004), «Corporate Branding in Marketspace», *Corporate Reputation Review*, 7 (1), pp. 84-93
- VARMA, M., KUMAR, V., SANGVIKAR, B. E PAWAR, A. (2020). Impatto dei social media, rischi per la sicurezza e reputazione del rivenditore online sulle intenzioni di acquisto dei consumatori attraverso la fiducia negli acquisti online: un approccio di modellazione delle equazioni strutturali. *Journal of Critical Reviews*, 7(1): pp. 119-127
- VERHOEF PC, BROEKHUIZEN T., BART Y., BHATTACHARYA A., DONG JQ, FABIAN N., HAENLEIN M. (2021), "Trasformazione digitale: una riflessione multidisciplinare e un'agenda di ricerca", *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889-901.
- VERHOEF PC, KANNAN PK, INMAN JJ (2015), “Dalla vendita al dettaglio multicanale alla vendita al dettaglio omnicanale: introduzione al numero speciale sulla vendita al dettaglio multicanale”, *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 2, pp. 174-181.
- VERNUCCIO M. (2010), «L'utilizzo dei Social Media nelle strategie di Corporate Branding», *Micro e Macro Marketing*, 2, pp. 189-214
- ZOTT C., AMIT R. (2017), “Business model innovation: How to create value in a digital world”, *GfK Marketing Intelligence Review*, vol. 9, n. 1, pp. 18-23.