

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II**



*DOTTORATO DI RICERCA IN*  
*SCIENZE DEL TURISMO AD INDIRIZZO MANAGERIALE*  
*XXIV CICLO*

**LA RELAZIONE TRA COORDINAMENTO E SISTEMA DI RISORSE NEI PRODOTTI**  
**DI TURISMO SOSTENIBILE: UNO STUDIO ATTRAVERSO IL METODO DEL**  
*MULTIPLE CASE STUDY*

**TESI DI DOTTORATO**

**DI**

**ORNELLA PAPALUCA**

**COORDINATORE**

**CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI**

**TUTOR**

**CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI**



# **LA RELAZIONE TRA COORDINAMENTO E SISTEMA DI RISORSE NEI PRODOTTI DI TURISMO SOSTENIBILE: UNO STUDIO ATTRAVERSO IL METODO DEL *MULTIPLE CASE STUDY***

## **INDICE TESI**

### **INTRODUZIONE**

#### **1. I prodotti turistici nel settore del turismo**

#### **2. L'oggetto e la metodologia del lavoro di ricerca**

##### 2.1 Il Disegno della Ricerca

##### *2.1.2 Il Problema della Ricerca*

##### *2.1.3 Il Framework Teorico*

##### *2.1.4 Le Ipotesi della Ricerca*

##### *2.1.5 La Fase di Selezione dei Casi e il Disegno di Raccolta dei Dati*

##### 2.2 La Fase di Preparazione e Raccolta dei Dati

##### 2.3 Analisi dei Dati ed Elaborazione dei Risultati

##### 2.4 L'interpretazione dei Risultati

#### **3. La Struttura del Lavoro di Tesi**

### **I Capitolo - IL QUADRO DI RIFERIMENTO TEORICO**

#### **1. La Logica Sistemica**

#### **2. La Stakeholder Management Theory**

##### 2.1 La definizione di Stakeholder

##### 2.2 Gli attributi degli Stakeholder: possibili classificazioni

#### **3. La Resource Based Theory**

##### 3.1 Il concetto di Risorsa e gli effetti dell'ambiente esterno sulla definizione delle strategie

##### 3.2 Il raggiungimento del Vantaggio Competitivo Sostenibile: come utilizzare le risorse?

##### 3.3 La Relational View

#### **4. La Teoria dei Costi di Transazione**

## **5. La Sostenibilità e lo Sviluppo Sostenibile**

5.1 L'evoluzione storica della Sostenibilità: dalla Conferenza di Stoccolma alla Conferenza di Copenhagen: un percorso durato quasi quarant'anni

5.2 La Sostenibilità: evoluzione del concetto e possibili modelli di rappresentazione

## **6. Le Imprese Sociali**

## **7. La Social Network Analysis per lo studio delle Relazioni**

7.1 La Network Analysis: i principali filoni di studio

7.2 Le caratteristiche di un Network: alcune definizioni

## **8. La prospettiva di Analisi usata nel lavoro**

# **II Capitolo - CONTESTUALIZZAZIONE AL TURISMO**

## **1. La complessità del prodotto turistico**

1.1 Contenuto e caratteristiche del prodotto turistico

1.2 La relazione tra la domanda e l'offerta dei prodotti turistici

1.2.1 La prospettiva di *overlapping*

1.2.2 Le principali configurazioni di prodotto turistico

## **2. Il turismo e la logica sistemica**

2.1 La filiera turistica

## **3. Il turismo: dal fenomeno di massa al concetto di sostenibilità**

3.1 Le tre anime della sostenibilità nel turismo

3.2 I rapporti tra Turismo, Ambiente e Territorio

3.3 La domanda e l'offerta di prodotti turistici sostenibili

# **III Capitolo - LA DEFINIZIONE DELLE IPOTESI E LA DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA DELLA RICERCA**

## **1. Il Problema della Ricerca**

## **2. La definizione delle Ipotesi della Ricerca**

2.1 - La prima Ipotesi della Ricerca

2.2 - La seconda Ipotesi della Ricerca

## **3. La Metodologia di Ricerca**

3.1 La scelta dei Casi: l'iter seguito, le motivazioni e i criteri di selezione individuati

## **4. La Preparazione**

## **5. Il piano d'azione: l'individuazione delle informazioni ricercate**

5.1 Informazioni sulle Caratteristiche Strutturali della Rete del Progetto

5.2 Informazioni sulle Capacità Manageriali del soggetto Pivot del Progetto

## **6. Il piano d'azione: il Disegno per la Raccolta dei Dati, le analisi e le attese**

6.1 La prima fase del Disegno di Raccolta dei Dati

*6.1.1 Gli strumenti per la Raccolta dei Dati*

*6.1.2 L'analisi dei dati: gli indicatori utilizzati e il loro calcolo*

*6.1.3 Le attese sui Risultati della prima fase*

6.2 La seconda fase del Disegno di Raccolta dei Dati

*6.2.1 Gli strumenti per la Raccolta dei Dati*

*6.2.2 L'analisi dei dati: gli indicatori utilizzati e il loro calcolo*

*6.2.3 Le attese sui Risultati della seconda fase*

## **IV Capitolo - LA RELAZIONE TRA IL COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI ED IL SISTEMA DI RISORSE NEI PRODOTTI TURISTICI SOSTENIBILI: L'ANALISI EMPIRICA**

### **1. Il protocollo di ricerca**

#### **2. I Casi selezionati: descrizione e caratteristiche**

2.1 Tour Sardegna

*2.1.1 La raccolta dei dati*

*2.1.2 La rappresentazione dei risultati*

2.2 Tour Sicilia

*2.2.1 La raccolta dei dati*

*2.2.2 La rappresentazione dei risultati*

2.3 Tour Molise

*2.4.1 La raccolta dei dati*

*2.4.2 La rappresentazione dei risultati*

2.4 Tour Puglia

*2.4.1 La raccolta dei dati*

*2.4.2 La rappresentazione dei risultati*

2.5 Tour Abruzzo

*2.5.1 La raccolta dei dati*

*2.5.2 La rappresentazione dei risultati*

## 2.6 Tour Calabria

### *2.1.1 La raccolta dei dati*

### *2.1.2 La rappresentazione dei risultati*

## **3. L'analisi dei dati**

## **4 La discussione dei risultati**

## **CONCLUSIONI E SPUNTI PER ULTERIORI RICERCHE**



# INTRODUZIONE

SOMMARIO – 1. - IL TURISMO: LA COMPLESSITA' DEL FENOMENO E I PRODOTTI TURISTICI; 2. - L'OGGETTO E LA STRUTTURA DEL LAVORO DI RICERCA; 2.1 - IL DISEGNO DELLA RICERCA; 2.1.2 - IL PROBLEMA DELLA RICERCA; 2.1.3 - IL FRAMEWORK TEORICO; 2.1.4 - LE IPOTESI DELLA RICERCA; 2.1.5 - LA FASE DI SELEZIONE DEI CASI E IL DISEGNO DI RACCOLTA DEI DATI; 2.2 - LA FASE DI PREPARAZIONE E RACCOLTA DEI DATI; 2.3 - ANALISI DEI DATI ED ELABORAZIONE DEI RISULTATI; 2.4 - L'INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI; 3. - LA STRUTTURA DEL LAVORO DI TESI

## **1. Il Turismo: la complessità del fenomeno e i prodotti turistici**

Il termine “turismo” denota la banalizzazione di un fenomeno (il viaggio per motivi di piacere) che fino alla prima metà del 1900 era stato a carattere prevalentemente elitario (Brunetti, 1999 p.12) e successivamente è diventato una forma di agire diffuso e sempre più di massa (Metallo, 1984 p.27, Bayer, 1999) che ha coinvolto fasce sempre più ampie e differenziate di popolazione (Rossi, 2008).

Diventando un fenomeno sempre più diffuso, stando ai dati del WTO, quello turistico sembra essere diventato uno dei settori d'affari più grandi del mondo che, nonostante le diverse crisi internazionali dei primi anni del nuovo millennio, ha mantenuto un elevato *trend* di crescita nel volume delle sue attività.

Il notevole sviluppo di questo settore è strettamente collegato al diffuso e comune desiderio di viaggio che scaturisce dal “bisogno turistico” (Brunetti, 1999; Della Corte, 2009 Rossi 2008; Rispoli e Tamma, 1996), ossia quel bisogno globale (Sciarelli, 2008), ma temporaneo, che ogni uomo di tanto in tanto ha di fuggire dalla sua quotidianità per andare a vivere, anche se solo per un breve lasso di tempo, in un luogo diverso dalla sua residenza abituale, cui si accompagna una ragionevole certezza di ritorno (Smith, 1995; Eigler e Langeard, 1998; Rossi, 2008).

La pervasività delle sue manifestazioni, la pluralità di operatori attivamente impegnati ad offrire ogni singolo prodotto turistico e la sua stessa natura, fanno del turismo un fenomeno complesso (Burkart e Medlik, 1981; Chadwick, 1994; Middleton, 1994; Rispoli e Tamma, 1995, Della Corte, 2000; Modica, 2008) che cerca di rispondere a un bisogno specifico umano (Brunetti, 1999; Della Corte, 2009) attraverso la creazione di un'esperienza (Pine e

Gilmore, 2000) la quale difficilmente può essere semplificata in un unico prodotto (Jefferson e Lickorish, 1988; Hunter, 2002).

Dal punto di vista dell'offerta, infatti, il prodotto turistico assume i connotati di prodotto specifico, virtuale e composito (Brunetti, 1999), legato al sistema di risorse, beni, servizi e altre attrazioni, in parte rappresentate dai *public goods* (Jensen, 1993) che, in quanto tali, sono liberamente disponibili a tutti coloro che visitano specifica località e, in parte, sono create grazie all'attività di varie aziende che cercano di venderli (Rossi, 2008).

Dal punto di vista della domanda, invece, il prodotto turistico assume i connotati di prodotto globale (Middleton, 1988, Rispoli e Tamma, 1995, Casarin, 1996) e a prestazione prolungata che rappresenta l'intera esperienza di vacanza vissuta dal turista e che include l'insieme delle percezioni generate dai singoli servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali (Della Corte, 2000).

La diversità tra le due visioni, ha indotto e tuttora spinge gli operatori turistici a tentare di gestire i propri prodotti del turismo cercando, da un lato, di arricchire il proprio core business con caratteristiche aggiuntive e differenziando la loro offerta e, dall'altro, cercando di cooperare con altre imprese in modo sistemico per ridurre la perdita dei rischi di controllo sui servizi di base che offrono (Casarin, 1996; Rossi, 2008).

Il turismo, inoltre, rappresenta un classico esempio di settore iper-competitivo (D'Aveni, 1995), in cui i diversi attori che partecipano alla creazione e commercializzazione di un prodotto turistico, si trovano continuamente a dover affrontare una concorrenza crescente e a dover reinventare la propria offerta. Questo cambiamento continuo richiede agli imprenditori un'elevata capacità sia di saper valutare il rischio delle loro decisioni, sia di saper sfruttare non solo le proprie risorse, ma anche quelle a cui possono accedere tramite il mercato, attraverso le relazioni che hanno creato nel tempo (Barney, 1996).

Allo stesso tempo, catene del valore turistico di solito sono strutture flessibili in quanto sono composti da una serie di aziende più piccole, dall'altro lato, la piccola dimensione media dei giocatori turismo diventa una responsabilità, come fanno di solito non hanno le risorse necessarie per superare la concorrenza più intensa da solo. Questa responsabilità può spingerli a collaborare con altri attori locali (Audretchs, 2001), spianando la strada per la gestione sistemica del territorio necessari per offrire sul mercato un prodotto di successo turistico. Tuttavia la necessità di ricorrere ad alleanze al fine di commercializzare prodotti può essere considerato anche come una limitazione in quanto ogni

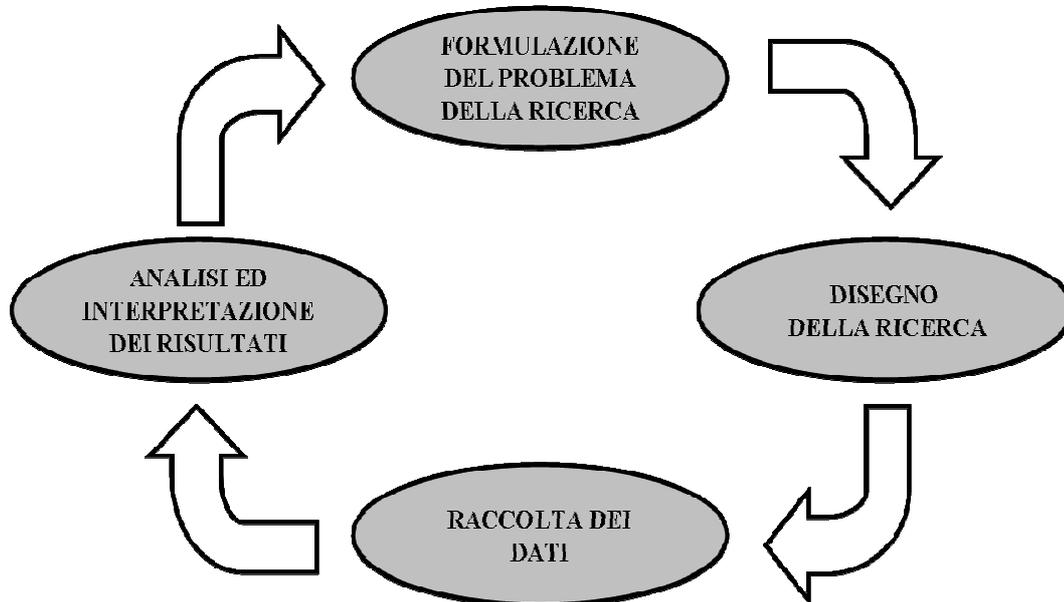
singolo operatore può vedere solo una piccola parte della catena del valore, quella centrata intorno al servizio specifico che è la consegna, mentre ogni cliente potrà osservare, e valutare l'esperienza nel suo complesso.

## 2. L'oggetto e la struttura del lavoro di ricerca

Qualsiasi processo di ricerca è frutto di una serie di scelte tra loro cronologicamente ordinate, che partono dalla definizione di un problema da indagare e si sviluppano prima attraverso la progettazione di uno studio e, successivamente, attraverso la sua esecuzione materiale, la raccolta e l'analisi dei dati e la possibile interpretazione dei risultati ottenuti.

Le fasi necessarie all'implementazione di un progetto di ricerca, quindi, si susseguono tra loro in modo sequenziale generando un percorso logico di natura circolare, in cui si parte dalla definizione del problema e si arriva alla definizione di un altro problema (fig. 1), ma in cui il punto di arrivo a cui si giunge non è mai uguale a quello di partenza (Mc Grath, 1982).

**Fig. 1: Le fasi tipiche di un processo di ricerca**

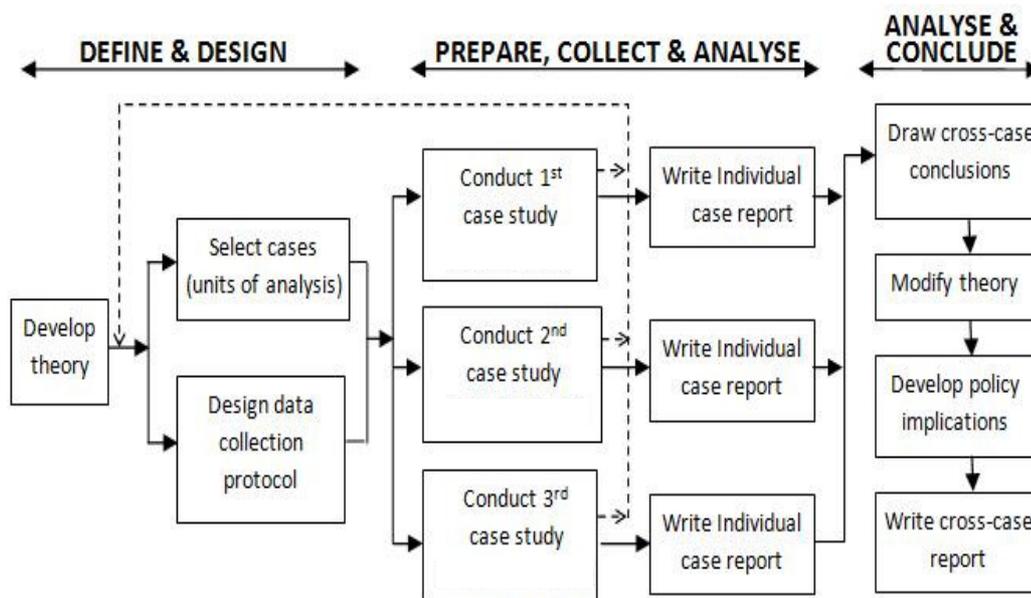


Ns elaborazione da BAILEY, D. K. (1985). *Metodi di ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.

Il percorso seguito nella ricerca prende spunto dalla struttura del metodo di ricerca del *Case Study* proposto da Yin (2003), il quale, in un certo senso, ripropone le diverse fasi di un

progetto di ricerca (*Define & Design; Prepare, Collect & Analyse; Analyse & Conclude*), così come presentate nel modello generale descritto (fig. 2).

**Fig. 2 – Il Multiple Case Studies Model**



Fonte: YIN, K. R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3th ed. Sage Publications, p. 50

Secondo Yin (2003), il *case study* è un'indagine empirica che pone fenomeni reali al centro dell'analisi, tentando di osservarli *“nella loro unicità, come parte di un particolare scenario e delle sue interazioni”* (Patton, 1985) in relazione alla difficoltà di distinguere *“i confini del fenomeno dal contesto in cui esso si sviluppa ed agisce”*.

Esso rappresenta una tipica forma di indagine qualitativa finalizzata a cercare il “significato” della realtà nel vissuto esperienziale delle persone. Per questo, rappresenta la metodologia preferita quando le domande della ricerca sono *“how?”* (in che modo?) e *“why?”* (perché?), il ricercatore ha scarso controllo su eventi e comportamenti e si vogliono esaminare fenomeni contemporanei<sup>1</sup> attraverso la loro osservazione diretta, le interviste alle persone coinvolte negli eventi stessi e le analisi documentali o di altro materiale.

<sup>1</sup> Yin (2003) propone uno schema secondo il quale l'utilizzo di ogni strategia di ricerca dipende da tre condizioni. La prima e più importante di queste condizioni per identificare la strategia di ricerca da utilizzare è il tipo di domanda che il ricercatore si pone: *who?*, *what?*, *where?*, *how?* e *why?*

Se le domande della ricerca si concentrano principalmente sul *“cosa?”*, la strategia da adottare è più di tipo esplorativo (*sondaggi, analisi dei documenti di archivio*); le domande *“come?”*, *“perché?”*, invece, favoriscono l'utilizzo delle metodologie del *case history*, *del case study* e degli esperimenti.

Nel *case study*, il caso rappresenta il “punto di osservazione privilegiato” che ha come unico scopo quello di “facilitare la comprensione di qualcos’altro” (Stake, 1994).

In tale metodologia, il problema oggetto dell’indagine mantiene, quindi, tutta la sua importanza riguardo la rilevanza dei singoli fattori riscontrati e descritti, i quali sono rappresentati da configurazioni complesse di variabili, tali da rendere del tutto astratta l’idea di una descrizione che possa essere scevra dall’analisi delle relazioni tra le variabili stesse.

A seconda del numero di casi analizzati e della finalità della ricerca, Yin (2003) individua quattro diversi tipi di studio da poter implementare (tabella n. 1)

**Tabella 1 – Tipi di disegno di Case Study**

		<i>Numero di Casi analizzati</i>	
		<i>Un caso</i>	<i>Più casi</i>
<i>Finalità di studio</i>	<i>Case Study</i> ESPLORATIVO	<i>Case Study</i> ESPLORATIVO	<i>Multiple Case Study</i> ESPLORATIVO
	<i>Case Study</i> DESCRITTIVO	<i>Case Study</i> DESCRITTIVO	<i>Multiple Case Study</i> DESCRITTIVO

*Ns elaborazione da YIN (2003). Cit.*

Il *Single Case Study* è, di solito, utilizzato nell’osservazione e nell’analisi di eventi particolari ed unici e può essere *esplorativo* o *descrittivo*: è *esplorativo* se anticipa uno studio reale e mira a chiarire alcuni aspetti chiave del disegno di ricerca, che viene sviluppato immediatamente dopo; è *descrittivo* se il caso è scelto per esaminare il campo e la profondità dell’oggetto di indagine.

Anche il *Multiple Case Study* può essere descrittivo o esplorativo. Esso è utilizzato per esaminare processi e/o fenomeni ricorrenti, attraverso l’analisi di un certo numero di situazioni simili tra loro (ossia, due o più casi).

Sulla base delle descrizioni fornite, si è considerato più opportuna l’adozione della metodologia del *Multiple Case Study* con una finalità di studio di tipo descrittivo, avendo la

---

La seconda condizione attiene all’entità del controllo del ricercatore sugli eventi comportamentali rilevanti e la terza riguarda il grado di concentrazione su eventi contemporanei rispetto agli eventi storici.

ricerca come obiettivo la formulazione di determinate conclusioni come conseguenza dell'osservazione e dello studio della realtà.

Operativamente, quindi, il percorso di ricerca seguito è stato sviluppato seguendo le fasi specifiche definite per lo studio dei casi (Yin, 2003):

- il disegno della ricerca;
- la preparazione e la raccolta dei dati;
- l'analisi dei dati e l'elaborazione dei risultati
- Interpretazione e conclusioni.

In tal senso, il lavoro di ricerca ha richiesto una ricognizione della letteratura teorica, delle ricerche empiriche e delle esperienze concrete ed il ricorso a fonti informative documentali.

## **2.1 Il Disegno della Ricerca**

La definizione del disegno della ricerca, che serve a delineare con precisione il piano d'azione di un ricercatore, è iniziato con la descrizione dello scopo dell'indagine (il *problema della ricerca*) e con l'analisi dei contributi teorici (il *framework teorico*) in cui esso si inserisce, dai quali si sono dedotti i quesiti della ricerca (le *ipotesi della ricerca*) e che hanno guidato l'individuazione delle unità di analisi (la *fase di selezione dei casi*).

### **2.1.1 Il Problema della Ricerca**

I cambiamenti organizzativi, tecnologici e gestionali che si sono manifestati nel tempo<sup>2</sup> sono stati la causa della crescente complessificazione dei mercati e hanno portato le imprese a definire nuovi modi di operare e di competere.

In passato, infatti, sulla base del principio della “sopravvivenza del più adatto”, alcuni autori (Hofer, Shendel, 1984) sostenevano che per garantirsi la sopravvivenza nel mercato e, successivamente, il raggiungimento del vantaggio competitivo, le imprese dovevano semplicemente essere in grado di adattarsi al cambiamento dell'ambiente in cui operavano e alle esigenze che tale cambiamento richiedeva di soddisfare<sup>3</sup>. Tale visione, dai più non

---

<sup>2</sup> Sfociati, poi, nel fenomeno della globalizzazione definita da Calvelli (1990) come “un nuovo modo di organizzare strutture e risorse per il conseguimento di posizionamenti competitivi più vantaggiosi nei mercati internazionali”

<sup>3</sup> Hofer e Shendel (1984) affermavano che: “*nel lungo termine, sono destinate a sopravvivere le organizzazioni che soddisfano i bisogni dell'ambiente in cui operano in modo, al tempo stesso, efficiente* (dove per efficienza

completamente condivisa (Volpato, 1995), fu messa in crisi dalla tendenza ad intendere la dinamicità attribuita al rapporto tra ambiente ed imprese come il risultato dello stesso comportamento di queste ultime, concependo l'impresa non più come un elemento di adattamento ma di *cambiamento*, in quanto “programmaticamente tesa ad assicurarsi idonee condizioni di vantaggio attraverso l’attuazione di comportamenti competitivi” (Volpato, 1995).

Considerando validi entrambi gli assunti appena descritti, tuttavia, si condivide l’idea di coloro che sostengono la possibile coesistenza di entrambe le visioni (Valdani, 2003), se si guarda all’adattamento non come processo immediato, ma come una serie di atti per la cui implementazione è necessario un certo periodo di tempo. Considerare l’impresa come spinta al cambiamento non sottrae, infatti, validità alla concezione della stessa come elemento di adattamento anche perché, nel mercato prende continuamente vita un “gioco di azione-reazione tra le imprese” (Miconi, 1966) in cui, ad un’impresa che attua un cambiamento, vi saranno comunque altre imprese che dovranno rispondere a tale cambiamento o dovranno adattarvisi (Valdani, 2003).

La dinamica ambientale, con la nuova competizione e gli scenari globali in cui questa si manifesta, richiede tuttavia alle imprese di dar vita a questi giochi di “azione – reazione” in modo continuo e il più rapido possibile, nonché a ricercare meccanismi di generazione ed acquisizione di risorse e competenze sempre più complesse per sopravvivere sul mercato senza il rischio di essere “spazzati via” dalla concorrenza.

La complessità delle conoscenze richieste e l’esigenza di porre in essere azioni rapide, spingono le imprese ad adottare comportamenti strategici sempre più flessibili. In tal senso, Sciarelli (2002) sostiene che la cooperazione tra le imprese si afferma contemporaneamente come “valido modo di competere in sistemi ambientali e mercati in profonda trasformazione” e come “strumento di sviluppo che favorisce processi di creazione e diffusione di risorse e conoscenze e, quindi, di valore”, confermando il ruolo del coordinamento come “soluzione strutturale ed operativa di adattamento ai cambiamenti ambientali e come soluzione strategica che si manifesta ogni qual volta tale scelta sia finalizzata al perseguimento di obiettivi competitivi”.

---

s’intende il rapporto tra output e input effettivi) *ed efficace* (ossia, il grado di rispondenza degli output effettivi a quelli desiderati); *quelle organizzazioni, cioè, che forniscono alla comunità i benefici da essa richiesti a prezzi sufficienti a coprire i costi totali di produzione”*.

Le dinamiche competitive descritte si manifestano in tutti i settori dell'economia e in modo palese nel mercato turistico in cui, per la forte complementarità tra i servizi che in esso vengono offerti, le imprese sono spinte a creare continuamente rapporti interimprenditoriali (Della Corte, 2000; Sciarelli, 2002) finalizzati al trasferimento di conoscenze per la coproduzione di un prodotto turistico<sup>4</sup> che, secondo una logica di *overlapping* (Casarin, 1996; Tamma, 1995), possa essere identificato con il prodotto globale (ossia, l'esperienza complessivamente vissuta) percepito dal turista (Rossi, 2008; Della Corte, 2009). Allo stesso tempo, le imprese turistiche fanno della cooperazione una modalità attraverso la quale competere sul mercato globale mantenendo, al tempo stesso, adeguati livelli di flessibilità.

Se quanto affermato è vero per il mercato turistico, lo è ancor di più per il settore del turismo sostenibile, in cui le dinamiche che in esso si manifestano fanno spesso del coordinamento non solo un'opportunità ma una vera e propria esigenza.

Infatti, nell'ambito del turismo sostenibile, da un lato le imprese utilizzano la collaborazione come un'opportunità, al fine di coprodurre offerte "globali" in grado di soddisfare l'aspettativa di vacanza del turista responsabile.

Dall'altro, poiché il turismo sostenibile è ben lungi dall'essere un fenomeno di massa, gli operatori hanno la necessità di collaborare per la loro stessa sopravvivenza sul mercato, per la realizzazione delle offerte, per la loro promozione, per sensibilizzare attori (economici e sociali), enti, istituzioni e persone sui temi etici ed ambientali che sostengono con le loro iniziative e, in generale, per contrastare il modello di consumo prevalente, ossia quello basato sullo sfruttamento spesso indiscriminato ed irrazionale del patrimonio naturale per il soddisfacimento di bisogni antropici (Di Fidio, 1996).

Accanto a tali motivazioni, infine, c'è da sottolineare che spesso le iniziative di turismo sostenibile sono portate avanti da imprese sociali le quali, per loro stessa natura, sono incentivate ad instaurare relazioni con altri attori del territorio sia per avere accesso a risorse (Defourny, 2001) che altrimenti non potrebbero mai accumulare, sia per portare a termine la loro *mission sociale*.

Sulla base degli elementi appena descritti, la ricerca si focalizza proprio sullo studio della relazione tra il coordinamento tra i soggetti (non solo operatori della filiera turistica ma,

---

<sup>4</sup> Spostando l'analisi sulle risorse, attraverso la realizzazione di un prodotto turistico globale, le imprese cercano di tradurre il potenziale di vantaggio competitivo delle risorse in vantaggio competitivo reale, in quanto materializzato in un insieme di attrazioni effettivamente fruibili (Rispoli, 2001).

eventualmente, anche enti, associazioni, istituzioni, ecc) ed il sistema di risorse nei prodotti di turismo sostenibile.

In particolare, si vuole far luce su cosa consenta ai processi di coordinamento di sfruttare a pieno le risorse diffuse sul territorio in modo da raggiungere risultati ritenuti soddisfacenti dagli imprenditori coinvolti.

A tal fine, si sono osservate le differenze tra le diverse modalità con cui si manifesta la relazione fra il soggetto proponente e la sua rete sociale e si è cercato di capire come queste modalità possano incidere sul livello di soddisfazione legato al progetto, ossia sulla congruenza tra i risultati ottenuti e le aspettative dei soggetti coinvolti.

Nello specifico, ci si è domandati se una maggiore efficacia nello sfruttamento delle risorse possa dipendere dalle caratteristiche strutturali del *network* di un progetto o dalle competenze manageriali del soggetto *pivot* del progetto stesso, quando queste siano legate all'utilizzo delle risorse come leva competitiva.

### **2.1.2 Il Framework Teorico**

Il *framework teorico* è stato elaborato prendendo in considerazione, dopo un'attenta analisi della letteratura, quegli approcci alla gestione strategica dell'impresa che sottolineano l'importanza delle relazioni tra gli attori e la preminenza del ruolo del sistema di risorse nei processi di definizione delle strategie e per l'ottenimento del vantaggio competitivo.

In particolare, sono stati considerati i seguenti approcci teorici:

- La *Stakeholder Management Theory* (Freeman 1984; Donaldson and Preston, 1995) è stata analizzata partendo dalle sue origini fino ai più recenti contributi (Freeman, Rusconi e Dorigatti, 2007; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e de Colle, 2010) essendo l'oggetto della *stakeholder management theory* proprio lo studio della gestione delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder, e i relativi effetti di tali relazioni, al fine di risolvere i problemi di gestione strategica dell'impresa senza ricorrere alla *separation fallacy* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e de Colle, 2010). Nella disamina della letteratura ci si è soffermati sull'evoluzione del concetto di *stakeholder* nel tempo (Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; 1994; Wicks, Gilbert e Freeman, 1984; Freeman e Gilbert, 1987; Cornell e Shapiro, 1987; Bowie, 1988; Freeman ed Evan, 1990; Hill e Jones, 1992; Starik, 1994; Nasi, 1995; Clarkson, 1995; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Langtry, 1994; Donaldson e Preston, 1995; Brenner, 1995) e sulle diverse classificazioni dello *stakeholder* proposte in teoria (Savane, Nix,

Withehead e Blair, 1991; Suchman, 1995; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Kochan e Rubinstein, 2000; Chirieleison, 2002; Di Bella, 2007).

- la *Resource-Based Theory* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) è stata analizzata alla luce dei modelli teorici per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile (Hamel, Prahalad, 1990; Peteraf, 1993; Barney, 1996). Lo studio di questo approccio si è chiuso con l'analisi del filone teorico della *Relational View* (Dyer, Singh, 1996; Gulati, 1998) per comprendere l'uso delle relazioni per raggiungere nuove risorse necessarie a sostenere i processi di apprendimento e di innovazione di un'impresa.
- la *Transaction Cost Theory* (Coase, 1937; Williamson, 1979, 1985), che cerca di spiegare il perché esistono tante forme organizzative diverse che interagiscono col mercato e di dare una valenza economica al problema organizzativo, è stata analizzata alla luce dei problemi che generano i cosiddetti costi di transazione (Williamson, 1987), ossia: la *razionalità limitata* e l'*asimmetria informativa* degli attori coinvolti nello scambio (Simon, 1957, 1985); l'*opportunismo*, legato all'inclinazione dei contraenti di perseguire il proprio interesse a qualsiasi costo (Knight, 1951); e la *specificità degli investimenti* realizzati dai contraenti nella particolare transazione (Williamson, 1979).

Inoltre, per gli obiettivi del lavoro di ricerca che analizza le relazioni tra le imprese nel settore turistico, contestualizzando il tema alle relazioni tra operatori tradizionali e/o sociali nell'ambito della realizzazione di prodotti turistici sostenibili, è stata analizzata anche la letteratura inerente:

- la *Logica Sistemica*, con particolare riferimento ai processi di collaborazione tra le imprese (Gray, 1996), al tema delle alleanze strategiche (Sciarelli, 1996; Ireland, Hitt, Vaidynath, 2002; Lawrence, Hardy, Phillips, 2002) e a quello della *coopetition* (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Dagnino e Padula, 2002);
- la *Sostenibilità e lo Sviluppo Sostenibile* (WCED, 1987; Pearce e Turner, 1990; Daly, 1991; Hunter, 1997; Ahmed e McQuad, 2005), passando in rassegna le principali tappe del percorso verso la sostenibilità a livello internazionale (Progetto Agenda 21) e soffermandosi, in modo particolare, sulla natura multidimensionale del concetto di sviluppo sostenibile, presentandone i principali modelli di

rappresentazione (Passet, 1996; Elkington, 1997; Lehtonen, 2004; Sciuto e Cicirello, 2010);

- le *Imprese Sociali* (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008; Yunus, 2008), per le caratteristiche proprie di questa categoria di imprese che le inducono ad attribuire un ruolo preminente al Capitale Sociale (Lipparini, 2002) nella definizione del loro modo di operare, sia per portare a termine la loro *mission sociale*, sia per competere con le altre imprese, sia per tutelare la propria sopravvivenza nel mercato e sia, infine, per avere accesso a nuove risorse che, altrimenti, non potrebbero accumulare (Defourny, 2001);
- la *Social Network Analysis* (Reza, 1959; Wasserman e Faust, 1994; Mutti, 1996; Scott, 2000; D'Alessio, 2002), che è stata studiata nella sua accezione di tecnica a supporto (Galaskiewicz, 1996) delle teorie esaminate e come raccolta di strumenti utile ad analizzare i dati (Borgatti, 2005) relativi le caratteristiche strutturali dei *network* (Gulati, 1998).

Alla luce della letteratura analizzata sono emerse le seguenti considerazioni sulla connessione tra i diversi approcci teorici nel processo di contestualizzazione della teoria al tema oggetto di studio del presente lavoro.

- La *Stakeholder Management Theory*, sia nel suo mettere in primo piano lo studio delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder e, soprattutto, gli effetti generati da tali relazioni sulla gestione strategica dell'impresa, sia nel suo richiedere l'attenzione simultanea agli interessi e al benessere di tutti gli *stakeholder* (Donaldson, Preston, 1995) che possono ostacolare o favorire il raggiungimento degli obiettivi di un'impresa, si collega direttamente al concetto di logica sistemica e, in particolare, alla definizione delle modalità attraverso cui l'impresa sceglie di relazionarsi con i suoi stakeholder (Sciarelli, 2008). Inoltre, postulando la necessità di gestire le relazioni tra l'impresa i suoi stakeholder affrontando le tematiche sociali come un problema tanto importante quanto il raggiungimento degli obiettivi economici perseguiti dalle imprese (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e de Colle, 2010), la *Stakeholder Management Theory* si collega altresì ai contributi teorici sulle imprese sociali, le quali, nel perseguimento della propria finalità sociale, devono cercare proprio il giusto bilanciamento tra la prospettiva economica e quella sociale (Defourny, 2001).

• La *Resource Based Theory*, che afferma il ruolo altamente critico delle risorse e delle competenze per il successo di un'iniziativa imprenditoriale, trova nei modelli proposti da Hamel, Prahalad (1990), Peteraf (1993) e Barney (1996) dei validi contributi per definire le modalità attraverso le quali l'impresa può utilizzare le risorse e le competenze come base per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1996). Dallo studio, in particolare, del VRIO Framework (Barney, 1996), emerge che le risorse di valore, rare e difficilmente imitabili esprimono un vantaggio potenziale che, per manifestarsi, ha bisogno che queste risorse siano anche sfruttate dall'organizzazione. Tale organizzazione, che serve per portare avanti il processo di sviluppo delle risorse, può manifestarsi in tre modalità: l'acquisto dei fattori strategici sul mercato (Barney, 1996); lo sviluppo interno (Dierickx e Cool, 1989); e l'accesso attraverso relazioni (Wernerfelt, 1984). Secondo la *Resource Based Theory* (Barney, 1996), quindi, la capacità di relazionarsi per sfruttare le risorse può essere considerata come un parametro di organizzazione esterna. Ciò implica la possibilità di interpretare il coordinamento come "attivatore di risorse", ossia una modalità attraverso cui le risorse di valore, rare e difficilmente imitabili, riescono a materializzare il proprio valore potenziale. Tutto ciò, ovviamente, dipenderà anche dalle modalità di cooperazione tra gli attori che combinano le loro risorse e competenze al fine di generare un vantaggio competitivo (Ireland, Hitt, Vaidynath, 2002). In tal senso, e guardando anche al filone di studio della *Relational View*, la *Resource Based Theory* si lega sia alla *Stakeholder Management Theory*, sia ai contributi teorici sulla logica sistemica, sia, infine, a quelli sulle imprese sociali.

• La *Transaction Cost Theory* e la *Relational View* si collegano alla *Social Network Analysis*, in relazione all'influenza che possono esercitare sulle caratteristiche strutturali di un *network*. La creazione di una *deterrence-based trust* (Kreps, 1990; Raub e Weesie, 1990) e di un clima di fiducia, anche *knowledge-based* (Shapiro, Sheppard, Cheraskin, 1992), nonché la presenza di *Transaction Specific Investment* (Williamson, 1979) possono, infatti, determinare la creazione di network più stabili. La *Social Network Analysis* si collega anche alla *Stakeholder Management Theory* e alla tematica della logica sistemica, nei termini in cui la struttura della rete sociale induce le imprese a sviluppare le proprie capacità di gestione delle relazioni per la creazione di reti più dense, stabili e coerenti.

### 2.1.3 Le Ipotesi della Ricerca

In accordo con Corbetta (2007), il passaggio dalla teoria alle ipotesi è avvenuto attraverso un processo di deduzione<sup>5</sup>: l'analisi della letteratura e la centralità dei temi del coordinamento tra gli attori e della gestione delle risorse nella costruzione di un vantaggio competitivo, ha fornito la base per la definizione delle ipotesi della ricerca che regolano lo sviluppo delle successive fasi del progetto.

Per la formulazione delle ipotesi della ricerca si è ritenuto utile formalizzare il problema sotto forma di quesiti, in modo da riuscire a focalizzare, con maggiore analiticità, le tematiche principali su cui concentrare gli sforzi della ricerca.

- **Quesito n. 1:** esistono parametri strutturali nella rete che agevolano il coordinamento e consentono al coordinamento stesso di attivare le risorse?

Nella formulazione del quesito n. 1 della ricerca sono state considerate le caratteristiche strutturali delle relazioni, quali la centralità, la densità e la stabilità della rete (come conseguenza della riduzione di comportamenti opportunistici da parte dei soggetti appartenenti alla rete stessa). Ciò ha reso necessaria la formulazione di tre sotto - ipotesi della ricerca, ognuna delle quali tenesse conto di uno dei parametri strutturali del network individuati:

- **Quesito n. 1, lettera a:** un'efficace attivazione del sistema di risorse è legata alla capacità del soggetto *pivot* di rimanere il soggetto centrale all'interno della rete?
- **Quesito n. 1, lettera b:** un'efficace attivazione del sistema di risorse deriva dalla creazione di canali relazionali che non passano per il soggetto *pivot*?
- **Quesito n. 1, lettera c:** un'efficace attivazione del sistema di risorse è legata alla capacità della struttura della rete di rimanere stabile nel tempo?

Nella formulazione del secondo quesito della ricerca, ci si è chiesti se la presenza di competenze manageriali nel soggetto *pivot* su come attivare la leva competitiva delle risorse possa agevolare in qualche modo la creazione di reti efficaci di attori:

---

<sup>5</sup> Corbetta (2007) definisce l'ipotesi come "un'articolazione parziale della teoria e si pone, rispetto a quest'ultima, ad un livello inferiore in termini di generalità.

- **Quesito n. 2:** un efficace coordinamento fra i soggetti presenti nella rete, è legato alla comprensione, da parte del soggetto pivot, delle diverse modalità di utilizzo delle risorse come leva competitiva?

#### **2.1.4 La fase di selezione dei casi e il disegno della raccolta dei dati**

Successivamente alla definizione del problema della ricerca, del framework teorico, delle ipotesi della ricerca e della scelta del *Multiple Case Study* come approccio da adottare per rispondere ai quesiti posti alla base dell'indagine, si è passati ad una fase del percorso metodologico in cui sono stati individuati i casi oggetto dell'indagine e, contemporaneamente, è stato definito il disegno della raccolta dei dati.

Nel *Multiple Case Study* la selezione dei casi da studiare è una fase molto delicata del progetto di ricerca e può avvenire seguendo due logiche diverse: la *literal replication* o la *theoretical replication* (Yin, 2003). Nel primo caso, i casi sono scelti in base alla loro rilevanza topica perché ci si aspetta l'ottenimento di risultati simili; nel secondo caso, sono scelti in quanto si ritiene di ottenere risultati contrastanti tra un caso e l'altro, ma le ragioni di tali risultati sono prevedibili.

Nello specifico progetto di ricerca, la selezione dei casi è avvenuta prendendo in considerazione, così come indicato da Yin (2003) e sottolineato anche da D'Ovidio, Salvatore e Vardanega (2007), le seguenti linee guida fondamentali per la loro individuazione:

- *l'ambito di studio*, ossia un'analisi dei contesti (empirici e teorici) entro i quali i casi assumono il loro valore intrinseco;
- *l'area geografica di riferimento* (provinciale? regionale? nazionale? internazionale?) e la definizione delle *caratteristiche del contesto empirico* (definizione di casi simili o dissimili, presenti in tale contesto le cui caratteristiche siano o possano essere note e rilevanti ai fini dell'analisi);
- *l'individuazione delle problematicità e degli elementi di complessità* che, se da una parte giustificano la decisione di svolgere l'indagine, dall'altra costituiscono le principali fonti di errore da tenere sotto controllo;
- *i limiti di tempo*, ossia la definizione di un possibile termine di inizio e di fine del caso.

La fase di selezione dei casi si è conclusa con la scelta di sei progetti di turismo sostenibile. Inoltre, poiché la struttura del *network* rappresenta il fenomeno principale che si vuole studiare in questa prima fase della nostra ricerca, i progetti selezionati sono stati suddivisi in due gruppi in funzione del possesso o meno di una delle tre caratteristiche strutturali del *network* indicate nelle ipotesi di ricerca (centralità, densità e stabilità): quelli che confermano il possesso della specifica caratteristica analizzata e quelli che non posseggono tale caratteristica. Le ipotesi della ricerca sono state, quindi, verificate prima sui progetti il cui *network* prevede la presenza di un soggetto centrale, o il requisito della densità o, ancora, quello della stabilità nel tempo e, successivamente, sui progetti che negano la presenza di tali parametri strutturali nella definizione della propria rete.

Nella fase del disegno della raccolta dei dati, sono state definite le modalità attraverso le quali procedere al reperimento dei dati ritenuti utili ai fini dell'indagine. A tal fine, sono stati delineati due diversi canali per la raccolta della informazioni: le interviste dirette alle imprese coinvolte nei singoli progetti e finalizzate all'ottenimento dei dati primari; e, in applicazione del principio di *triangolazione* (Yin, 1981), secondo il quale “tanto più il ricercatore ottiene dati diversi su uno stesso fenomeno, tanto più ricca sarà la sua interpretazione [...]” (Mucchielli, 1999), la consultazione di documenti scritti e di materiale sito - grafico sui progetti stessi per il reperimento di quei dati secondari che consentono di assicurare una maggiore completezza e un miglior livello qualitativo alla ricerca.

## **2.2 La fase di Preparazione e di Raccolta dei Dati**

Come indicato da Yin (2003), la fase di preparazione per la raccolta dei dati è stata affrontata definendo preliminarmente il protocollo di ricerca da seguire, in cui è stata decisa la sequenza degli argomenti da discutere ed analizzare e il materiale documentale e sito - grafico eventualmente da consultare per il reperimento dei dati secondari capaci di fornire maggiore completezza all'analisi.

Gli argomenti da discutere sono stati poi testati su un primo progetto “Pilota”, grazie al quale è stato possibile procedere ad aggiustamenti ed integrazioni alle domande inizialmente definite allo scopo di ottenere un livello di informazioni e dati più numerosi ed attendibili.

Dopo le interviste Pilota (al Tour Operator del progetto e ad un operatore che partecipa al progetto) il percorso metodologico è stata suddiviso in due *step* distinti.

Nel primo *step*, l'indagine è stata portata avanti attraverso una serie di interviste *semi strutturate* (Corbetta, 2003)<sup>6</sup> somministrate, telefonicamente (38) o via mail (4), a tutti gli operatori che partecipano al singolo progetto analizzato, partendo dal soggetto Tour Operator del Progetto. Tale prima intervista ha avuto, tra gli altri, lo scopo precipuo di conoscere:

- i nomi degli altri attori che partecipano al progetto e le loro attività;
- i nomi degli attori con cui il TO collabora nello specifico progetto e quelli che ritiene abbiano capacità organizzative e di coordinamento maggiori;
- i soggetti che hanno proposto il progetto;
- il livello di soddisfazione legato al progetto (considerando la soddisfazione come un parametro che agevola la stabilità di una rete).

Lo scopo di tale prima fase di interviste è stato quello di ricostruire la rete di soggetti che partecipano allo specifico progetto analizzato attraverso un'analisi completa che consentisse l'ottenimento di "reti direzionate" (Wassermann, Faust, 1994)<sup>7</sup>.

Ai singoli operatori indicati dal Tour Operator, quindi, è stato chiesto di confermare la "lista di partecipanti al progetto" ed, eventualmente, di ampliarla qualora il Tour Operator e/o altro operatore già sentito avesse ommesso il nome dei soggetti invece indicati dallo specifico attore intervistato (in tale caso, manifestatosi per due progetti, è stato ricontattato il Tour Operator o l'operatore turistico che aveva ommesso la presenza di quei soggetti per interrogarlo sulla specifica relazione non dichiarata) in modo da disporre dell'elenco completo dei soggetti che partecipano al progetto ed ottenere una rappresentazione di tutta la rete che tenga conto anche delle valutazioni delle relazioni indicate da tutti i partecipanti.

Il primo step dell'indagine si è concluso con la consultazione di documenti e di materiale sito - grafico al fine di reperire informazioni secondarie (attraverso la consultazione di siti e documenti forniti dagli imprenditori) eventualmente non emerse dalle interviste effettuate.

---

<sup>6</sup> Nel caso della nostra analisi, la prima intervista al Tour Operator ha lo scopo precipuo di conoscere il progetto e, soprattutto, gli operatori coinvolti nel progetto stesso. Nelle interviste a questi ultimi, che seguono l'intervista posta al tour operator, in merito ai punti appena evidenziati, viene richiesto solo di confermare la descrizione del progetto e di confermare i nomi dei soggetti che partecipano alla realizzazione del progetto stesso ed, eventualmente, di ampliare tale lista nel caso qualche nome fosse stato ommesso dal TO. Da questo punto di vista, l'intervista strutturata è posta a metà tra l'approccio quantitativo e qualitativo, in quanto consente di raccogliere informazioni, da un lato, in modo standardizzato (le domande) e, dall'altro, in modo aperto e destrutturato (le risposte).

<sup>7</sup> Si parte, cioè, dal TO chiedendogli chi sono gli altri attori che partecipano al progetto e con cui collabora e come valuta l'importanza della specifica relazione indicata.

I risultati del processo di ricostruzione della rete sociale dei progetti sono stati mostrati utilizzando il modello di sociogramma di *Fruchterman – Reingold*, comunemente utilizzato per rappresentare la struttura delle reti sociali (Wassermann, Faust, 1994).

Una volta ricostruite le reti sulla base dei risultati ottenuti dalle prime interviste, è partito il successivo *step* dell'indagine, nel corso del quale è stato somministrato un secondo questionario *strutturato* agli operatori individuati come soggetti *pivot* dei progetti al fine di rispondere efficacemente anche all'ultima ipotesi formulata.

Anche in questo caso, le interviste sono state condotte telefonicamente o tramite mail dopo aver effettuato una prima intervista Pilota al fine di procedere ai necessari aggiustamenti alle domande inizialmente definite.

### **2.3 Analisi dei Dati ed Elaborazione dei Risultati**

L'analisi dei dati è il processo che consente di dare significato alle informazioni che sono state lette e raccolte. Tale processo è stato condotto singolarmente per ogni progetto esaminato, seguendo i tre livelli di analisi dei dati suggeriti dalla letteratura (Fedeli 2003):

- *Narrazione descrittiva del singolo caso*, durante la quale è stata effettuata la descrizione dei progetti e la presentazione e l'organizzazione dei dati raccolti in modo da estrapolare la loro significatività informativa.
- *Costruzione di concetti e categorie* partendo dalle informazioni rilevanti individuate al livello precedente, in modo da poter rispondere positivamente alle domande indicate da Fedeli (2003): “le categorie riflettono i postulati definiti dal disegno della ricerca? Consentono di collocare tutti i dati importanti? Sono reciprocamente esclusive? La loro denominazione è sufficientemente precisa?”.
- *Costruzione di un insieme di risposte ai quesiti iniziali* attraverso un'operazione narrativa ed iterativa che ha implicato il confronto empirico tra i risultati previsti e quelli ottenuti<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Come recita Fedeli (2003) “questa tecnica, nota come *pattern – matching* (Campbell, 1975), può avere tre possibili esiti:

- totale corrispondenza tra i risultati di casi diversi (*replicazione letterale di casi singoli*).
- diversità dei risultati ma per circostanze prevedibili e note (*replicazione teorica*)
- mancata corrispondenza tra risultato finale e la previsione iniziale contenuta nel postulato.

## **2.4 Interpretazione dei Risultati**

Nella fase di interpretazione che ha seguito quella di analisi dei dati, si sono effettuate valutazioni comparative tra i progetti cercando di generalizzare i risultati ottenuti, alla luce della consapevolezza dei limiti propri dell'utilizzo del *Multiple Case Study* come metodologia di ricerca.

---

Mentre i primi due esiti, rafforzano la validità interna del postulato iniziale e consentono di trarre conclusioni sulla base di inferenze di tipo causale, il terzo esito (c) contesta il postulato iniziale e costringe il ricercatore a spiegare tutti i risultati che hanno motivato l'esito stesso".

# I CAPITOLO - IL QUADRO DI RIFERIMENTO TEORICO

SOMMARIO 1 – 1. – LA LOGICA SISTEMICA; 2. – LA STAKEHOLDER MANAGEMENT THEORY; 2.1 - LA DEFINIZIONE DI STAKEHOLDER ; 2.2 - GLI ATTRIBUTI DEGLI STAKEHOLDER: POSSIBILI CLASSIFICAZIONI; 3. LA RESOURCE BASED THEORY; 3.1 – IL CONCETTO DI RISORSA E GLI EFFETTI DELL’AMBIENTE ESTERNO SULLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE; 3.2 – IL RAGGIUNGIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE: COME UTILIZZARE LE RISORSE?; 3.3 – LA RELATIONAL VIEW; 4. - LA TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE; 5. LA SOSTENIBILITÀ E LO SVILUPPO SOSTENIBILE; 5.1 - L’EVOLUZIONE STORICA DELLA SOSTENIBILITÀ: DALLA CONFERENZA DI STOCCOLMA ALLA CONFERENZA DI COPENHAGEN: UN PERCORSO DURATO QUASI QUARANT’ANNI; 5.2 – LA SOSTENIBILITÀ: EVOLUZIONE DEL CONCETTO E POSSIBILI MODELLI DI RAPPRESENTAZIONE; 6. - LE IMPRESE SOCIALI; 7. LA SOCIAL NETWORK ANALYSIS PER LO STUDIO DELLE RELAZIONI; 7.1 – LA NETWORK ANALYSIS: I PRINCIPALI FILONI DI STUDIO; 7.2 – LE CARATTERISTICHE DI UN NETWORK: ALCUNE DEFINIZIONI.

## 1. La Logica Sistemica

Lo studio di una realtà come sistema, implica la ricerca di legami, relazioni ed interdipendenze tra le componenti in modo che ne spieghino l’assetto e il funzionamento. Considerare l’oggetto di studio “come” un sistema si giustifica con la necessità di adottare un approccio soggettivo che conduca all’individuazione di possibili leve di governo e gestione, ovvero di decisioni/azioni in grado di influire sul suo stato e sul suo sviluppo (Della Lucia, Franch, Martini, Tamma 2007).

## 2. La Stakeholder Management Theory

La visione di un’impresa come attore in una rete di relazioni complesse, stabili e che si influenzano reciprocamente (Sydow e Windeler, 1998) è oggetto di studio tipico della *stakeholder management theory* (Freeman 1984; Donaldson and Preston, 1995).

Questa teoria si concentra sui rapporti che si instaurano tra un ben definito sottoinsieme di attori sociali: l’impresa e i suoi *stakeholder*.

La *stakeholder management theory* è una teoria manageriale in un senso ampio del termine in quanto non descrive semplicemente situazioni esistenti o predice relazioni di causa effetto ma suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, ne costituiscono le

fondamenta<sup>9</sup>. Il management deve operare secondo i valori etici e morali considerati come temi centrali nella gestione delle relazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder (Freeman, 1994; Jones e Wicks, 1999). Per la teoria degli stakeholder, essere attenti agli interessi e al benessere di coloro che possono ostacolare o favorire il raggiungimento degli obiettivi di un'impresa è, quindi, un dovere che va oltre i fini prudenziali e strumentali legati alla massimizzazione del profitto per gli azionisti (Phillips, Freeman, Wicks, 2003). Lo stakeholder management richiede, infatti, come caratteristica principale, l'attenzione simultanea agli interessi di tutti gli stakeholder, sia nella definizione delle strutture organizzative, sia nelle politiche generali, sia nelle singole decisioni (Donaldson, Preston, 1995).

La *stakeholder management theory* si concentra, quindi, sulla gestione delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder, e sui relativi effetti di tali relazioni, al fine di risolvere i problemi di gestione strategica dell'impresa senza ricorrere alla *separation fallacy* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e de Colle, 2010: p.91) che si manifesta proprio quando la dimensione economica e quella sociale vengono considerate come due punti di vista separati (Ansoff, 1965); quando si manifesta la *separation fallacy* le imprese affrontano le tematiche sociali come un problema di minore importanza che si accompagna ad obiettivi che si perseguono solo quando aiutano il successo competitivo dell'impresa o, almeno, non lo ostacolano.

## 2.1 La definizione di Stakeholder

Esistono diverse definizioni (tabella 1) del termine stakeholder nella letteratura (Hinna, 2002) ma, quella classica fornita da Freeman (1984: p.46), riportata poi anche negli scritti di

---

<sup>9</sup> La teoria degli stakeholder è presente nella letteratura sotto tre aspetti diversi: descrittivo, strumentale e normativo (Donaldson e Preston, 1995).

Sotto l'aspetto descrittivo, la teoria degli stakeholder rappresenta l'impresa come costellazione di interessi cooperativi ed in concorrenza tra loro e viene utilizzata per descriverne o spiegarne caratteristiche e comportamenti specifici, come:

- a) la natura dell'impresa (Brenner e Cochran, 1991);
  - b) la gestione di alcune imprese (Clarkson, 1991, Halal, 1990);
  - c) cosa pensano i manager della gestione (Brenner e Molander, 1977);
  - d) cosa pensa il Consiglio di Amministrazione degli interessi dei costituenti l'impresa (Wang e Dewhirst, 1992).
- Sotto l'aspetto strumentale, la teoria è utilizzata per identificare le connessioni, o la loro assenza, tra lo stakeholder management e il raggiungimento dei risultati tradizionali dell'impresa (ad esempio, redditività, crescita, stabilità).

Sotto l'aspetto normativo, la teoria è utilizzata per interpretare la funzione dell'impresa, compresa l'identificazione di linee guida morali o filosofiche per il funzionamento e la gestione delle imprese. Tale ultimo approccio implica l'accettazione di due affermazioni:

- a) gli stakeholder sono identificati in base ai loro interessi nei confronti dell'impresa;
- b) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno un valore intrinseco, cioè ogni stakeholder merita considerazione per il proprio interesse in sé e non solo per la sua capacità di favorire gli interessi di un altro gruppo.

Logdson e Lewellyn (2000), resta ancora oggi una delle definizioni più ampie presenti in letteratura<sup>10</sup> che, senza ambiguità, lascia aperto il campo dei possibili stakeholder in modo da includere potenzialmente chiunque (Mitchell, Agle e Wood, 1997: 112):

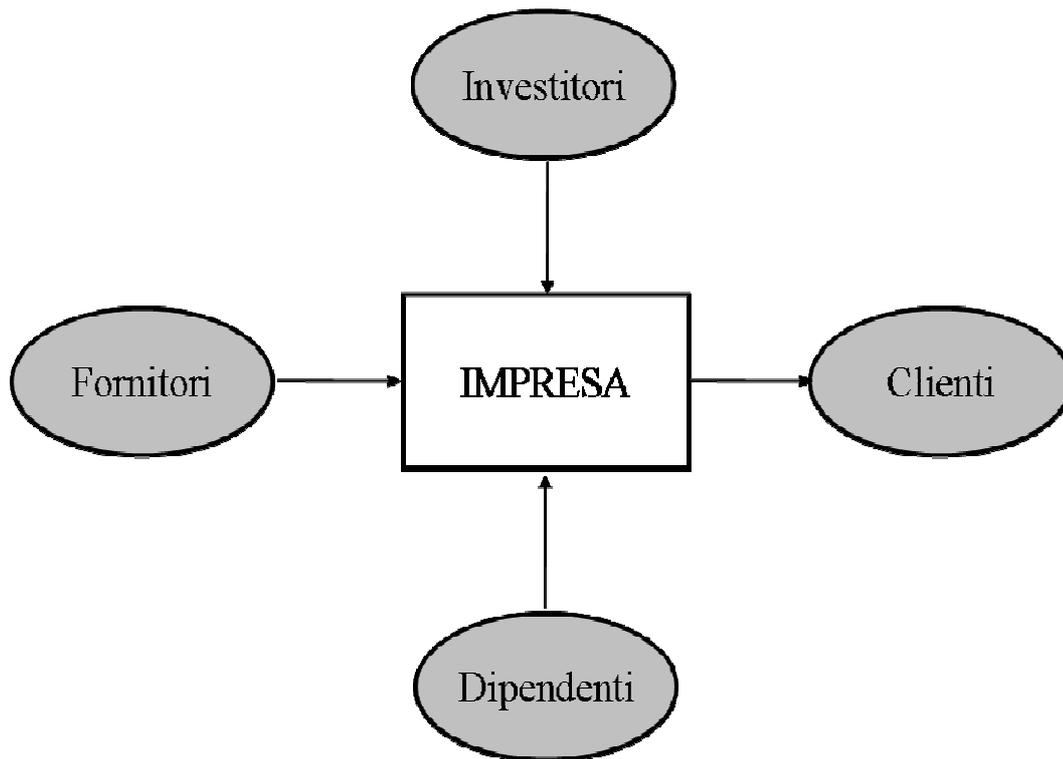
*Lo stakeholder di un'organizzazione è (per definizione) qualsiasi gruppo o individuo in grado di influenzare o che è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.*

Esempi di gruppi di stakeholder (oltre gli azionisti) sono i dipendenti, i fornitori, i clienti, i creditori, la concorrenza, i governi e le comunità (Goodpaster, 1991). Interessante, a tale riguardo, la distinzione tra il modello convenzionale di input – output (fig. 1) e il modello degli stakeholder (fig. 2) sintetizzata da Donaldson e Preston (1995).

---

<sup>10</sup> In antitesi, Clarkson (1994) offre una delle definizioni più ristrette di stakeholder, indicandoli come individui che volontariamente o involontariamente rischiano e considerando il rischio quale elemento fondamentale, senza il quale non vi è “posta in gioco”, ossia non vi è qualcosa che può andare perso. In un articolo del 1999, l'autore rafforza la sua tesi indicando gli stakeholder come coloro che sono influenzati positivamente o negativamente dall'impresa e che hanno una “posta in gioco”, ossia qualcosa da vincere o da perdere in relazione alle attività poste in essere dall'impresa. Anche se pone l'accento sul concetto di rischio, Clarkson afferma l'irrelevanza del tipo di relazione che lo stakeholder intesse con l'impresa: per l'autore, infatti, sono stakeholder sia coloro che sono legati all'impresa da contratti espliciti (ad esempio, i dipendenti), sia coloro che non hanno questo tipo di contratti (ad esempio, i clienti); sia coloro che hanno relazioni volontarie con l'impresa, sia coloro che non ne sono consapevoli fino a quando non si verifica un evento specifico.

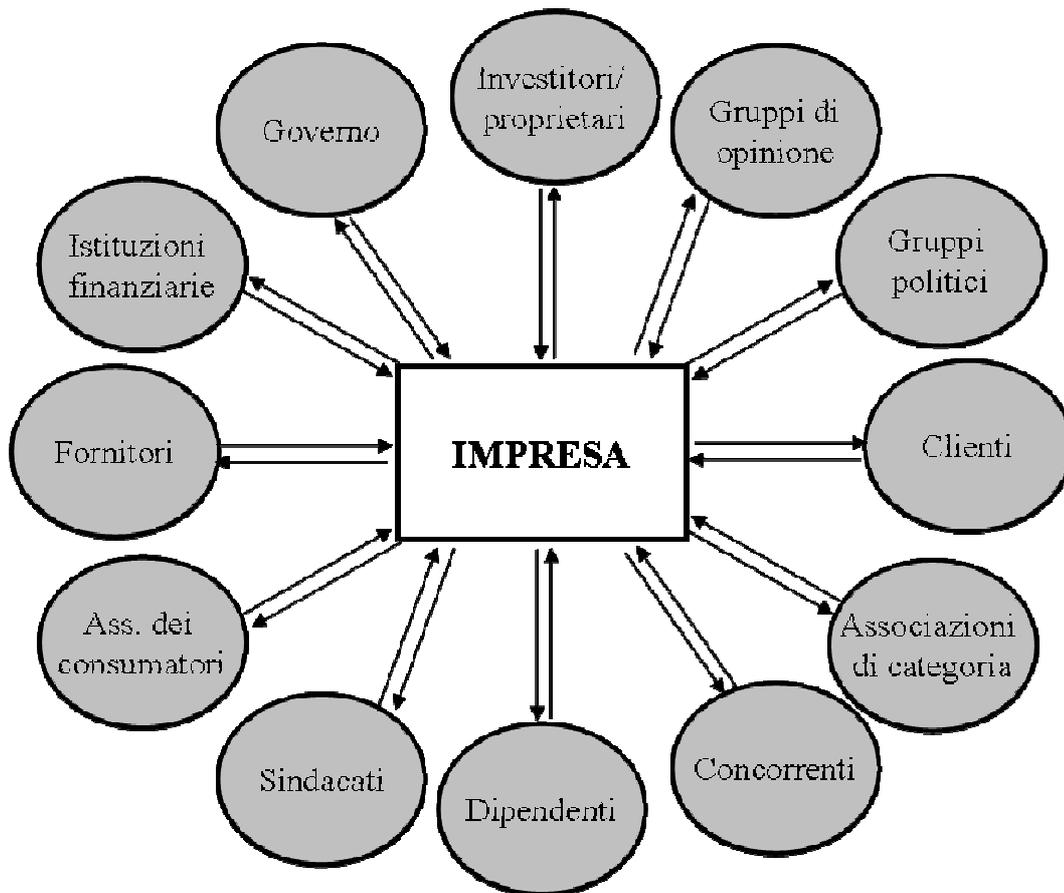
**Figura 1 – Modello Input - Output**



Fonte: DONALDSON, T. e L. E. PRESTON (1995). "La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni", in FREEMAN, R. E., RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2007). *Teoria degli Stakeholder*. Franco Angeli, Milano, pp. 53

Nel modello input – output, investitori, dipendenti e fornitori sono descritti come coloro che forniscono input all'impresa, la quale utilizza tali input per la realizzazione di un output a beneficio dei clienti. Ogni individuo che apporta input nell'impresa, si aspetta di ricevere un compenso appropriato ma, nella realtà riceverà solo vantaggi "normali" o "competitivi sul mercato" (in termini di utilizzo alternativo delle risorse e del tempo) in quanto, come risultato della concorrenza generalizzata all'interno del sistema, il grosso dei vantaggi andrà ai clienti.

**Figura 2 – Il modello degli stakeholder**



Ns adattamento da FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman, Boston e DONALDSON, T. e L. E. PRESTON (1995). "La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni", in FREEMAN, R. E., RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2007). *Teoria degli Stakeholder*. Franco Angeli, Milano, pp. 53

Nel modello degli stakeholder (Freeman, 1984), l'impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, portatori di specifici interessi, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione e di rappresentanza (Sciarelli, 2008). Questi gruppi partecipano all'impresa per ottenere vantaggi, ma non esiste una priorità evidente di un insieme di interessi e vantaggi rispetto ad un altro. Le frecce che compaiono nel modello, infatti, sono tutte analoghe tra loro, equidistanti dall'impresa posta al centro del modello e bidirezionali, in quanto si prevede l'esistenza di una relazione reciproca di scambio.

Il modello degli stakeholder offre sicuramente una rappresentazione delle relazioni tra stakeholder ed impresa semplice ed immediata. Nonostante ciò, però, il modello non è del tutto esaustivo, dal momento che in esso si rappresentano solo le relazioni effettive e

reciproche tra l'impresa e i suoi stakeholder e non anche quelle involontarie (Clarkson, 1994) o potenziali (Starik, 1994) che vengono considerate quando si adotta una prospettiva più ampia del concetto di stakeholder.

Windsor (1992) fa notare che la definizione di stakeholder, infatti, varia notevolmente a seconda che si adotti una prospettiva più ampia o più ristretta del concetto. In tal senso, assumono importanza la "capacità di influenzare l'impresa", la "legittimità delle aspettative" e la "effettività o potenzialità della relazione".

Le concezioni ristrette di stakeholder sono quelle che cercano di definire i gruppi rilevanti in termini di "rilevanza diretta per gli interessi economici essenziali dell'impresa" (Freeman e Reed, 1983; Cornell e Shapiro, 1987; Bowie, 1988; Freeman ed Evan, 1990; Hill e Jones, 1992; Nasi, 1995; Clarkson, 1995) o in termini di "aspettative legali, morali o presunte" rispetto all'impresa stessa (Wicks, Gilbert e Freeman, 1984; Freeman, 1994; Langtry, 1994; Donaldson e Preston, 1995); coloro che hanno aspettative, siano esse legittime o illegittime rispetto all'impresa, possono avere potere o no di influenzarla (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

La concezione ampia di stakeholder è quella che considera che "le imprese possono essere sempre influenzate da o possono sempre influenzare quasi chiunque" (Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Freeman e Gilbert, 1987; Thompson *et al.*, 1991; Starik, 1994; Brenner, 1995); in senso ampio, gli stakeholder sono cioè coloro che hanno potere sull'impresa, indipendentemente dal fatto che abbiano o meno valide aspettative rispetto alla stessa (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Quindi, il potere di influenzare l'impresa e la legittimità dell'aspettativa (Savane, Nix, Withehead e Blair, 1991), come vedremo in seguito, sono dimensioni diverse che possono, a volte, anche sovrapporsi ma ognuna di esse può comunque esistere senza l'altra (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

**Tabella 1 – Una cronologia della definizione di Stakeholder**

Fonte	Posta in gioco
Stanford (1963)	“quei gruppi senza il cui supporto l’organizzazione smetterebbe di esistere” (cit. in Freeman e Reed, 1983 e Freeman, 1984).
Rhenman (1964)	(quei gruppi che) “dipendono dall’azienda per raggiungere i propri obiettivi personali e l’azienda dipende da loro per la sua esistenza” (cit. in Naesi, 1995).
Ahlstedt e Jahnukainen (1971)	(quei gruppi che) “guidati dai loro obiettivi e dai loro interessi personali partecipano ad un’azienda, e così dipendono da essa, e da loro dipende la salute dell’azienda” (cit. in Naesi, 1995).
Freeman e Reed (1983: 81)	<i>In senso ampio</i> : (sono coloro che) “possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione. <i>In senso ristretto</i> : (sono) “coloro da cui l’organizzazione dipende per la sua sopravvivenza”.
Freeman (1984:46)	“lo stakeholder può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione”
Freeman e Gilbert (1987: 397)	“lo stakeholder può influenzare o essere influenzato da un’impresa”.
Cornel e Shapiro (1987: 5)	“coloro che hanno aspettative” che hanno “contratti”.
Evan e Freeman (1988: 75 – 76)	“lo stakeholder ha una posta in gioco o un’aspettativa nei confronti dell’azienda”.
Evan e Freeman (1988: 79)	“colui che ha un vantaggio o un danno, i cui diritti sono violati o rispettati dalle azioni di un’impresa”
Bowie (1988: 112)	(sono coloro) “ senza il sostegno dei quali l’organizzazione cesserebbe di esistere”.
Alkhafji (1989: 36)	(sono) “gruppi verso i quali l’impresa è responsabile”.
Carrol (1989: 57)	“asserisce di avere uno o più tipi di poste in gioco” – “vanno da un interesse per diritto (legale o morale), alla proprietà o al titolo legale nei confronti della proprietà o degli asset dell’impresa”.
Freeman e Evan (1990)	(sono i) “detentori di un contratto”.
Thompson <i>et al</i> (1991: 209)	(sono) “coloro che sono in relazione con un’organizzazione”.
Savage <i>et al.</i> (1991: 61)	(sono coloro i quali) “hanno un interesse nelle azioni di un’organizzazione e... (che hanno) la capacità di influenzarla”.
Hill e Jones (1992: 133)	“costituenti che hanno un’aspettativa legittima nei confronti dell’impresa... definita dall’esistenza di una relazione di scambio”. “coloro che forniscono “all’azienda le risorse critiche (contributi) ed in cambio ognuno si aspetta che i propri interessi siano soddisfatti (per persuasione)”
Brenner (1993: 205)	“coloro che hanno una relazione legittima, non banale con un’organizzazione, (ad esempio) transazioni di scambio, impatti delle azioni e responsabilità morali”.
Carrol (1993: 60)	“colui che afferma di avere una o più tipi di poste in gioco nell’impresa” – “può influire o essere influenzato da...”.
Freeman (1994: 433)	“partecipanti al processo umano di creazione di valore condiviso”.
Wiks <i>et al.</i> (1994: 483)	“colui che interagisce e dà un significato e una definizione all’impresa”.
Langtry (1994: 433)	(sono coloro per i quali) “l’azienda è significativamente responsabile del loro benessere oppure essi hanno un’aspettativa morale o legale sull’azienda”.
Starik (1994: 90)	(sono coloro che) “possono rendere o rendono note le loro poste in gioco” – “sono o potrebbero essere influenzati, o sono o potrebbero essere in grado di influenzare l’organizzazione”.
Clarkson (1994: 5)	(sono stakeholder volontari coloro che) “corrono un certo rischio per aver investito un certo capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un’azienda” oppure (sono stakeholder involontari, coloro che) “corrono un rischio per le attività dell’azienda”.
Clarkson (1995: 106)	(sono coloro che) “hanno un’aspettativa, una proprietà, diritti o interessi in un’impresa o nelle sue attività”.
Nasi, 1995: 19	(è colui che) “interagisce con l’azienda e perciò rende possibile il suo funzionamento”.
Brenner (1995: 76)	(sono) “coloro che hanno o possono avere un impatto o su cui può impattare un’impresa/organizzazione”
Donaldson e Preston, (1995: 85)	(sono) “persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell’attività d’impresa”.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e D. J. WOOD (1997). “Verso una teoria dell’identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta”, in FREEMAN, R. E., RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2007). *Teoria degli Stakeholder*. Franco Angeli, Milano, pp. 113 - 114

In merito all'effettività o potenzialità della relazione, sia Clarkson (1994) sia Starik (1994: 90) sottintendono che la relazione potenziale è importante almeno quanto quella effettiva contraddicendo quanto sottolineato da Ring (1994) secondo il quale uno stakeholder non è tale se non ha una relazione effettiva con l'impresa. Allo stesso modo, Mitchell, Agle e Wood (1997) suggeriscono che la teoria degli stakeholder deve considerare anche gli stakeholder *latenti*<sup>11</sup>.

## **2.2 Gli attributi degli Stakeholder: possibili classificazioni**

Il concetto stesso di stakeholder, fin dai primi contributi, diventa la base per una nuova teoria dell'impresa (Donaldson e Preston, 1995; Rowley, 1997) richiedendo ai manager di assumere decisioni con l'obiettivo di creare "il massimo valore possibile per gli stakeholder, senza ricorrere ad alcun *trade - off*" (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e de Colle, 2010: p.28), ossia senza privilegiare o favorire l'interesse di uno specifico stakeholder rispetto a quello di un altro.

Possiamo individuare due correnti principali nella *stakeholder management theory*: nella prima, più tradizionale, l'attenzione è stata posta sugli effetti che ogni specifico stakeholder può avere sulla definizione della strategia; nel secondo, l'attenzione si è incentrata sui rapporti tra questi soggetti e su come il collegamento con la rete sociale, nel suo complesso, possa avere un impatto sull'impresa.

Nel primo filone di studio, l'attenzione si focalizza sugli attori più importanti con cui un'organizzazione deve interagire in un determinato momento. In particolare, Mitchell, Agle e Woods (1997) hanno definito tre criteri condivisi per identificare gli stakeholder e classificarli:

- a) il *potere* dell'attore sociale di influenzare l'impresa;
- b) la *legittimità* della relazione dell'attore sociale con l'impresa;
- c) l'*urgenza* dell'interesse protetto dallo stakeholder nei confronti dell'impresa.

Il potere è rappresentato dalla *forza* dello stakeholder in virtù del suo ruolo nella società. Esso viene definito da Weber (1947) come "la probabilità che un attore in una relazione sociale sia nella posizione di portare avanti la propria volontà nonostante le resistenze". Etzioni (1964), invece, suggerisce che per definire il potere nello scenario organizzativo, occorre spostare

---

<sup>11</sup> Gli stakeholder latenti sono quelli che possiedono uno solo dei tre attributi (potere, legittimità e urgenza) che consentono di definire uno stakeholder e di cui si parlerà nel paragrafo 1.2.2.

l'attenzione sul tipo di risorsa utilizzata per esercitarlo: il potere è, così, *coercitivo* se si fonda sulle risorse fisiche della forza, della violenza o della pressione; è *utilitaristico*, se si basa su risorse finanziarie o materiali; è *normativo* se si basa su risorse simboliche.

La legittimità è intesa come il riconoscimento della funzione di rappresentanza da parte dello stakeholder di specifici interessi o soggetti economici, sociali e politici (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Suchman (1995: 574) la definisce come “una percezione generalizzata o una promessa secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni”. In tal senso, la legittimità si identifica come un bene sociale desiderabile.

Legittimità e potere sono attributi distinti che possono essere combinati insieme per creare *autorità*, ma che possono esistere anche indipendentemente l'uno dall'altro (Weber, 1947).

L'urgenza, infine, è definita come “richiesta di attenzione immediata” o “pressione”. Per identificare un'aspettativa dello stakeholder o un interesse tutelato come urgente, è necessario che siano rispettati due principi (Mitchell, Agle e Woods, 1997): quello della sensibilità temporale, secondo il quale lo stakeholder non accetta il ritardo del management nel rispondere all'aspettativa o alla relazione; e quello della criticità, secondo il quale l'importanza della relazione o dell'aspettativa è tale che lo stakeholder ne richiede immediata attenzione.

In merito all'individuazione degli stakeholder e alla valutazione del grado di influenza esercitabile da ognuno di essi sulla gestione dell'impresa in base ai tre criteri appena descritti, gli stakeholder sono solitamente classificati in *primari* e *secondari* (Chirieleison, 2002:62). Nella prima categoria, vengono inseriti coloro i quali sono destinati ad esercitare un ruolo più diretto ed immediato nella gestione aziendale in forza di contratti specifici stipulati con l'azienda (ad esempio, i fornitori, i lavoratori, ecc). Sono stakeholder secondari, invece, coloro i quali sono in grado di “influenzare i comportamenti di lungo periodo, potendo incidere soprattutto sul clima delle relazioni aziendali” (Sciarelli, 2008).

La proposta di Di Bella (2007), invece, è quella di allontanarsi da questa classificazione e di individuare gli stakeholder a seconda che la direttrice di analisi sia volta dal lato della domanda, dell'offerta o dei rapporti con la comunità. In tal senso, l'autore suggerisce di considerare come stakeholder:

- a) sul versante della domanda, solo i clienti dell'impresa;

- b) sul fronte dell'offerta, i fornitori, i *complementors*<sup>12</sup> (Brandenburger e Nalebuff, 1996) e le altre imprese, anche se concorrenti, con le quali si attivano “azioni comuni benefiche per tutte e volte soprattutto all'interlocutore pubblico”;
- c) dal lato dei rapporti con la comunità, i dipendenti e il *management* (con i soci sia attuali sia prospettici), le associazioni di rappresentanza, la comunità finanziaria, la comunità in genere, il soggetto pubblico<sup>13</sup> e, in generale, tutti i gruppi di interesse e di pressione.

Mitchell, Agle e Woods (1997), invece, offrono una delle classificazioni più complete di stakeholder individuandone sette classi che inseriscono nelle macrocategorie degli stakeholder *latenti, con aspettative e definitivi* e costruite sulla base del possesso di uno, due o tutti e tre gli attributi individuati.

Gli autori propongono tale classificazione con lo scopo di aiutare il management ad individuare gli attori sociali a cui dovrebbe prestare maggiore attenzione e affermando che il principio di chi o che cosa veramente conta si basa su tre assunzioni:

- a) i manager che vogliono raggiungere determinati obiettivi prestano particolare attenzione a diverse classi di stakeholder;
- b) le percezioni dei manager definiscono la rilevanza degli stakeholder;
- c) le varie classi di stakeholder possono essere identificate in base al possesso di uno, due o tre degli attributi citati (legittimità, potere ed urgenza).

Gli autori sostengono, inoltre, che la rilevanza degli stakeholder nella percezione dei manager sarà maggiore al crescere del numero di attributi (identificati precedentemente nel potere, nella legittimità e nell'urgenza) posseduti dallo stakeholder.

Gli stakeholder classificati come *latenti* sono quelli che posseggono uno solo dei tre attributi citati e che sono considerati dai manager come poco rilevanti. Essi si distinguono in: stakeholder *dormienti* se posseggono il potere di imporre la loro volontà sull'impresa ma, non avendo una relazione legittima con l'azienda o un'urgenza dell'interesse tutelato, non possono esercitarlo (per gli autori, tali stakeholder devono essere comunque considerati dal

---

<sup>12</sup> La figura del *complementor* appare per la prima volta negli studi di Brandenburger e Nalebuff (1996) per indicare quelle aziende che producono prodotti complementari a quelli dell'impresa, arricchendone l'offerta e facilitandone la vendita.

<sup>13</sup> L'autore identifica il soggetto pubblico con la pubblica amministrazione, che include l'amministrazione pubblica statale e locale a vari livelli e altre componenti allargate dell'amministrazione, come un'agenzia/authority di regolazione, ecc.

management a causa del loro potenziale di acquisire un secondo attributo); stakeholder *discrezionali*<sup>14</sup> se posseggono l'attributo della legittimità della relazione, ma non hanno né il potere di influenzare l'azienda né alcuna aspettativa urgente; stakeholder *impegnativi*, se posseggono l'urgenza dell'interesse tutelato, ma non hanno né potere, né legittimità.

Gli stakeholder *con aspettative* sono quelli che posseggono due dei tre attributi elencati. La rilevanza di questi soggetti nella percezione dei manager comincia a farsi moderata in quanto, argomentano gli autori, qualsiasi stakeholder con aspettative può acquisire l'attributo che gli manca accedendo alla classe di stakeholder più elevata. Gli stakeholder con aspettative si distinguono in: stakeholder *dominanti*, ossia potenti e legittimi con un'influenza certa sull'impresa (sono, ad esempio, rappresentati da creditori importanti, leader della comunità, ecc); stakeholder *dipendenti*, ossia che hanno aspettative legittime ed urgenti ma che dipendono da altri per quanto riguarda il potere necessario per portare avanti quanto desiderano; stakeholder *pericolosi*, i quali possedendo gli attributi del potere e dell'urgenza nelle aspettative, possono diventare coercitivi e violenti e, quindi, pericolosi per l'impresa (azioni coercitive per portare avanti le aspettative degli stakeholder sono, ad esempio, i sabotaggi da parte dei dipendenti, gli atti di terrorismo, ecc.).

Gli stakeholder classificati come *definitivi*, infine, sono indicati dagli autori come coloro che posseggono tutti e tre gli attributi citati e, in quanto tali, sono percepiti dai manager come molto rilevanti. Per definizione, tali stakeholder fanno parte della coalizione dominante dell'impresa.

Un approccio simile a quello di Mitchell, Agle e Woods (1997), è stato utilizzato da Kochan e Rubinstein (2000), i quali definiscono la *stakeholder's saliency* in funzione della capacità dello specifico attore sociale di fornire risorse preziose per l'impresa, di ostacolare il recupero di preziose risorse da parte di altri e, in generale, dell'influenza che un dato stakeholder ha all'interno dell'organizzazione. Allo stesso modo, Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) hanno proposto di valutare ogni singolo stakeholder, sulla base della sua capacità di aiutare o ostacolare l'impresa nel perseguire i suoi obiettivi.

Nella seconda corrente, alcuni studiosi (Fombrun, 1982; Rowley, 1997) hanno evidenziato che le aziende devono gestire ogni singola relazione tenendo conto delle interazioni che l'impresa stessa ha con l'intero network e degli interessi su cui è costruita (Freeman e Evan, 1990 ; Wasserman e Galaskiewicz, 1994).

---

<sup>14</sup> Tali stakeholder diventano, spesso, i destinatari di quella che Carroll (1991) definisce filantropia d'impresa.

Rowley (2000), in tale occasione, propone di tener conto degli strumenti tipici della *Social Network Analysis*<sup>15</sup> per aiutare il management nella definizione delle migliori azioni da intraprendere o, almeno per aiutare i manager nei processi decisionali.

### **3. La Resource Based Theory.**

La Resource Based Theory (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) è una teoria dell'impresa (Foss, 1996) costruita partendo dalla visione della Penrose (1959) circa il rapporto tra la dotazione di risorse dell'impresa il suo andamento nel mercato.

Questa teoria è stata costruita attorno al principio secondo cui le risorse di un'impresa devono essere sviluppate ed utilizzate come leva competitiva per raggiungere, e sostenere nel tempo, una posizione più favorevole nel mercato rispetto ai concorrenti in modo da creare un'offerta di maggior valore e ottenere conseguentemente dei sovra-profitti (Rumelt, 1984).

Secondo la visione della Resource Based, il vantaggio competitivo di un'impresa non dipende dalla formazione di rendite monopolistiche come conseguenza della struttura di un settore (Porter, 1980), ma dalla capacità di sfruttare l'insieme di risorse e competenze uniche e rare che l'impresa stessa possiede. Secondo la RBT, infatti, la ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile richiede che il management orienti la definizione delle strategie al fine di sfruttare in modo ottimale l'eterogeneità (Barney, 1991) nella diversa dotazione di risorse propria di ogni impresa, che persiste a causa dei diversi percorsi di sviluppo delle risorse avviati da ognuna di esse (Dierickx, Cool, 1989) e che può durare fino a quando viene protetta tramite barriere all'imitazione (Peteraf, 1993; Barney, 1996).

Uno degli assunti principali su cui si basa la teoria, infatti, è quello secondo cui le risorse prese singolarmente non conferiscono alcun vantaggio all'impresa ma, integrate tra loro, possono creare competenze organizzative (Grant, 2008), valore per il cliente e vantaggio competitivo per l'impresa (Barney, 1991).

#### **3.1 Il concetto di risorsa e gli effetti dell'ambiente esterno sulla definizione delle strategie**

Le caratteristiche dell'ambiente esterno (Wernerfelt, 1984, 1989; Barney, 1986a, 1986b, 1991, 1995, 1996; Dierickx e Cool, 1989; Prahalad e Hamel, 1990; Mahoney e Pandian, 1992; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993), la sua forte variabilità e il conseguente aumento dell'intensità della concorrenza all'interno dei settori (D'Aveni, 1994), genera importanti effetti sulla definizione dei percorsi strategici delle imprese che basano le loro offerte proprio

---

<sup>15</sup> La SNA sarà trattata nel paragrafo 7 del presente capitolo.

sul portafoglio di risorse cui riescono ad accedere.

Gli studi annoverabili nel filone di ricerca della RBT sono vari e numerosi<sup>16</sup> ed il concetto stesso di risorsa è stato più volte definito e classificato.

Alcuni autori hanno preferito una visione generalista del concetto, secondo cui nel termine “risorsa” vanno compresi tutti i fattori strategici che il management può utilizzare nei processi di elaborazione ed implementazione delle strategie.

Altri autori sostengono che, al fine di rendere possibile un’efficace gestione delle risorse, sia necessario operare anche una loro ripartizione in classi omogenee che identifichino e sottolineino le differenze tra le risorse e le loro caratteristiche peculiari. Una possibile classificazione in questo senso è quella che distingue il termine *risorsa* da quello di *capacità* (Amit e Schoemaker, 1993; Boschetti e Sobrero, 1996) senza però operare una gerarchia tra i due concetti<sup>17</sup>. In questa classificazione, nel termine *risorsa* devono essere inclusi tutti i fattori produttivi, di proprietà o meno, a disposizione dell’impresa e nel concetto di *capacità*, invece, le capacità proprie dell’impresa di sfruttare quelle risorse, e le loro combinazioni, al fine di perseguire gli scopi desiderati (Amit e Schoemaker, 1993).

A sua volta, Barney (2007: 133-134) propone una classificazione delle risorse dell’impresa che, pur concentrandosi maggiormente sul posizionamento dell’impresa nel settore piuttosto che sulle cause di tale posizionamento (Hamel, 1991), non rinnega gli effetti che l’ambiente esterno esercita sulla definizione dei percorsi strategici posti in essere da un’impresa. Secondo l’autore, le risorse possono essere suddivise in quattro gruppi di “capitale”:

- a) il *capitale finanziario*, che include tutte le risorse che l’impresa può utilizzare per finanziarsi;
- b) il *capitale fisico*, che comprende tutte le risorse fisiche e tecnologiche (ad esempio, gli impianti e le attrezzature);
- c) il *capitale umano*, che comprende le conoscenze e le capacità dei singoli individui;
- d) il *capitale organizzativo*, che include le caratteristiche distintive che identificano i vari gruppi di individui.

---

<sup>16</sup> Gli studi di cui si discute sono: la *competence-based competition theory* (Hamel e Prahalad, 1990), la *knowledge-based theory* (Grant, 1996b), la *dynamic capability theory* (Teece, Pisano e Shuen, 1997) e la *Relational View* (Dyer e Singh, 1998). Ognuno di essi pone l’accento su una o più delle diverse tipologie di risorse.

<sup>17</sup> In tale visione, infatti, la produttività delle risorse aumenta grazie alle capacità dell’impresa le quali, a loro volta, sono il prodotto dell’interazione ripetuta delle risorse stesse (Amit e Schoemaker, 1993).

Oggi, la rapida evoluzione dei mercati erode più facilmente le barriere all'imitazione e questo implica che le aziende devono continuamente rinnovare il proprio portafoglio di risorse per continuare ad essere competitive sul mercato e non essere travolte nella spirale dell'obsolescenza.

L'approccio RBT definisce tre vie per portare avanti questo processo di sviluppo delle risorse: l'acquisto dei fattori strategici sul mercato (Barney, 1996), lo sviluppo interno (Dierickx e Cool, 1989); e l'accedervi attraverso relazioni (Wernerfelt, 1984).

Per reperire risorse sul mercato, l'impresa può rivolgersi a quelli che, nel modello di Barney (1986b), sono stati definiti *Strategic Factors Market* (Barney, 1986b), ossia dei mercati ideali in cui viene scambiata la specifica risorsa necessaria all'impresa, il cui vero valore è espresso dal suo prezzo, quando questo viene ottenuto attraverso una libera negoziazione fra le parti.

Dierickx e Cool (1989) hanno criticato il modello proposto da Barney sostenendo che per alcune risorse non è possibile creare un mercato in quanto è impossibile assegnare loro un valore, e quindi un prezzo di scambio, dal momento che si tratta di risorse che, ad esempio, hanno valore solo per alcune specifiche imprese e non vi sono altre imprese sul mercato che le richiedono.

In questi casi, quindi, l'approvvigionamento di tali risorse è ottenibile solo attraverso una produzione interna da parte delle imprese per le quali tali risorse sono necessarie.

C'è da sottolineare, però, che la crescente instabilità dei mercati e la loro rapida evoluzione, riduce di fatto la durata delle finestre di opportunità che l'impresa ha per avviare processi di sviluppo interno delle risorse; ciò la spinge sempre più a considerare la possibilità di utilizzare le sue relazioni (non per forza solo quelle commerciali) con le altre imprese per avere accesso a nuove, necessarie, risorse senza doverle obbligatoriamente possedere (Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002). Le relazioni esterne, a loro volta, diventeranno risorse dell'impresa che potranno aiutarla sia ad accelerare lo sviluppo interno di altre risorse sia ad agevolare i processi interni di apprendimento (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Allo stesso tempo, però, l'accesso alle risorse tramite relazioni esterne espone l'impresa ad alcuni rischi specifici legati, da un lato, alla perdita di controllo del management sui percorsi strategici da seguire, dal momento che dovrà decidere le azioni da porre in essere tenendo conto anche delle relazioni con le altre imprese (rischio strategico), e dall'altro, al maggiore costo da sostenere per sviluppare risorse e capacità per la gestione delle relazioni (Das, Teng, 2000).

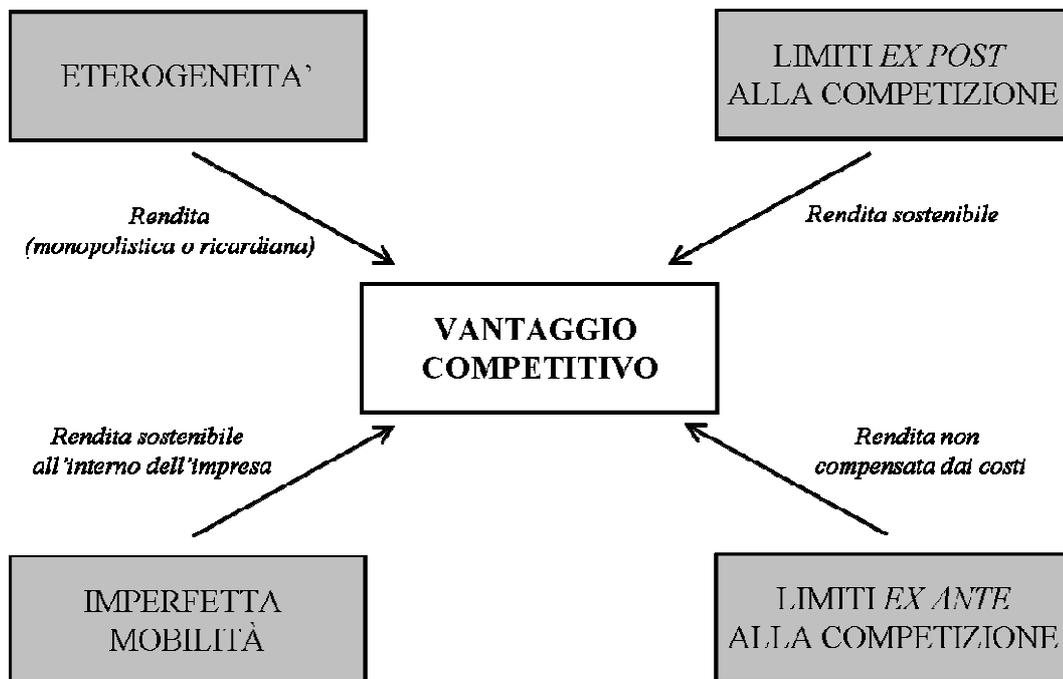
### 3.2 Il raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile: come utilizzare le risorse?

Gli studi effettuati nel campo della RBT hanno fornito numerosi contributi su come l'impresa possa costruire e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo sostenibile, che sia cioè in grado di resistere ai tentativi di imitazione da parte di competitor dell'impresa sia attuali che futuri (Amit, Shoemaker, 1993). Tale vantaggio si basa essenzialmente sulla eterogeneità e sull'idiosincrasia della dotazione di risorse (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 2008), iniziale o disponibile ad una certa data e dalla capacità, da parte del management, di utilizzarle in modo efficace (Hamel e Prahalad, 1990).

Secondo Peteraf (1993) l'eterogeneità e l'idiosincrasia delle risorse è l'effetto "della presenza nel mercato di risorse di valore superiore disponibili in quantità limitata, anche solo per un periodo relativamente breve" il cui possesso genera la formazione di una "rendita ricardiana", intesa come il *surplus* di remunerazione di una risorsa scarsa rispetto ai costi sostenuti per la sua produzione (Barbieri, 1987).

Il modello di Peteraf, riprodotto nella figura 3, mostra però che la semplice disponibilità di risorse eterogenee nel mercato da sola non basta a garantire alle imprese che le possiedono il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, a meno che non siano rispettate anche altre tre condizioni di base.

**Figura 3 – Il modello di Peteraf per il vantaggio competitivo**



Fonte: PETERAF, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, vol. 14(3), pag.186.

La prima di tali tre condizioni è la “presenza di limiti *ex-post* alla competizione” i quali aiutano l’impresa a sostenere il proprio vantaggio competitivo nel tempo. Essi sono rappresentati dalle barriere all’imitazione e dalle barriere alla sostituzione (Barney, 1991): le prime ostacolano la possibilità, da parte dei *competitor*, di trarre vantaggio dall’osservazione dei comportamenti dell’impresa, riducendo la possibilità che essi possano essere utilizzati come guida per una rimodulazione del loro portafoglio di risorse in modo che sia simile a quello dell’impresa osservata; le seconde ostacolano la creazione, da parte dei concorrenti, di un insieme di risorse alternative a quelle possedute dall’impresa che siano in grado di assolvere le medesime funzioni.

La seconda condizione da considerare è “l’imperfetta mobilità della risorsa” che, per l’autrice, sorge in conseguenza della presenza di *switching cost*<sup>18</sup>, alla co-specializzazione delle risorse<sup>19</sup> e all’esistenza di elevati costi di transazione<sup>20</sup> (Williamson, 1979).

La terza condizione, infine, è rappresentata dai “limiti *ex-ante* alla concorrenza”, senza l’esistenza dei quali la posizione di vantaggio non si sarebbe potuta creare, e che sono rappresentati dal costo di acquisizione delle risorse.

Secondo Grant (2008), invece, per conseguire performance positive utilizzando risorse e competenze eterogenee ed idiosincratice, l’impresa deve essere capace di raggiungere un vantaggio competitivo, di mantenerlo nel tempo e di sfruttare il vantaggio competitivo delle risorse. In questo senso, una risorsa o una capacità saranno in grado di contribuire positivamente al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile se possiederanno le caratteristiche della *rilevanza* in relazione ai fattori critici di successo del mercato e della *scarsità*.

Hamel e Prahalad (1994: 75), sostengono che la principale determinante delle competenze di un’impresa non è tanto la dimensione dell’insieme di risorse da lei possedute, quanto piuttosto la sua capacità di utilizzarle efficacemente. Secondo questa impostazione, gli autori propongono cinque modi diversi di utilizzare le risorse come leva competitiva:

- a) **concentrare le risorse e le competenze**, secondo un processo di *convergenza*, di *focalizzazione* e di *indirizzo*. La convergenza mira a costruire il consenso su obiettivi

---

<sup>18</sup> Intesi come costi opportunità non recuperabili sostenuti dalle parti interessate alla transazione e che, di fatto, possono inibire il trasferimento della risorsa verso altre imprese.

<sup>19</sup> La co-specializzazione consente che una specifica risorsa assuma un maggiore valore quando è utilizzata con un dato insieme di risorse diventando così frutto di un investimento del tipo *firm specific*

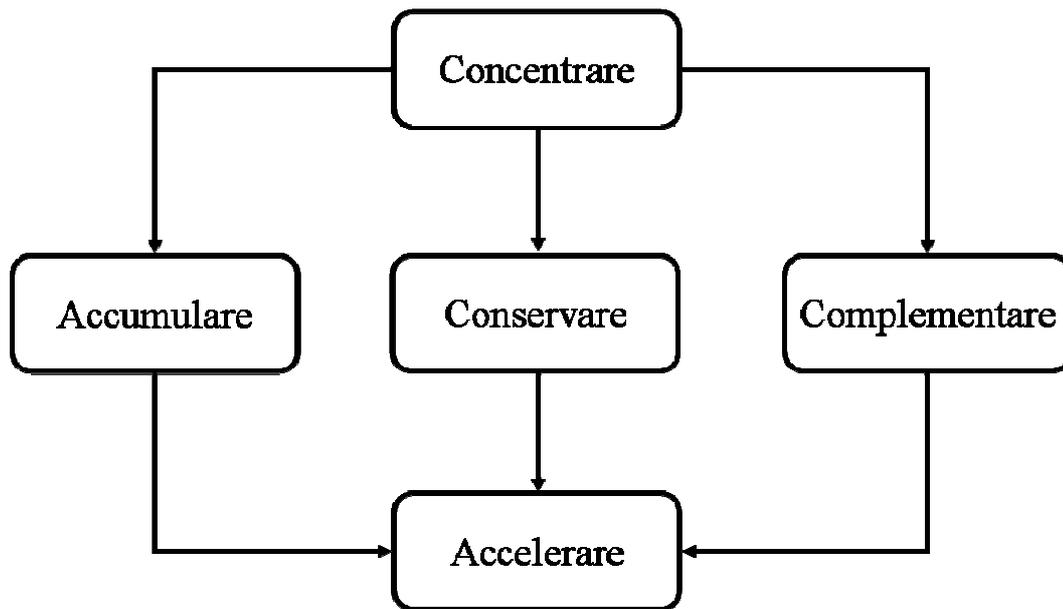
<sup>20</sup> La presenza di costi di transazione (Williamson, 1979), può effettivamente rendere “inefficiente” il trasferimento di una risorsa ad altri soggetti.

strategici chiaramente definiti e, quindi, ad allineare gli sforzi di tutte le persone all'interno dell'organizzazione verso il raggiungimento di un obiettivo comune di lungo periodo; la focalizzazione viene applicata per evitare che, istante per istante, si proceda alla ricerca di obiettivi diversi da quelli definiti, facendo in modo che le risorse siano presenti, nelle quantità adeguata, in un dato momento temporale; attraverso l'indirizzo, infine, si definisce l'impegno da dedicare alle attività ad elevato valore;

- b) **accumulare le risorse e le competenze** attraverso processi di apprendimento interno e prendendo a prestito le risorse dei partner. I processi di apprendimento consentono all'impresa di massimizzare, grazie all'esperienza, la sua capacità di sfruttare le risorse; il ricorso all'esterno (ad esempio, stringendo partnership o alleanze) consente all'impresa di disporre di risorse che, altrimenti, le sarebbero negate;
- c) **complementare le risorse e le competenze**, collegandole tra loro per portarle a fare un salto di qualità. Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso un processo di fusione delle risorse e mantenendo un portafoglio bilanciato per evitare che vi siano dei limiti allo sfruttamento delle risorse dovuti alla mancanza di altre risorse utilizzate in differenti ambiti dell'organizzazione;
- d) **conservare e tutelare le risorse e le competenze**, tramite attività di riciclaggio delle risorse che sono già presenti nell'impresa, generando un effetto leva tanto più rilevante quanto più elevate sono le capacità dell'impresa di reinventare le strategie percorse attorno alla sua dotazione di risorse; attraverso l'instaurazione di rapporti di cooperazione con un *competitor* per raggiungere un obiettivo comune; proteggendo le proprie risorse contro gli attacchi dei concorrenti provenienti dall'esterno;
- e) **accelerare i tempi di rientro sugli investimenti** al fine di liberare risorse, non solo finanziarie, da riutilizzare per la ricerca di ulteriori effetti leva, moltiplicando effettivamente la dotazione di risorse a disposizione dell'impresa.

Hamel e Prahalad hanno, inoltre, identificato un schema che evidenzia le relazioni tra le modalità di utilizzo delle risorse come leva competitiva nell'azione dell'impresa (fig. 4).

**Figura 4 - Le leve competitive basate sulle risorse**



Fonte: HAMEL, G. C. K. PRAHALAD (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, pag. 192.

Secondo il modello proposto dagli autori, la spinta iniziale deve essere data dalla concentrazione delle risorse, in modo da orientare l'approvvigionamento verso un obiettivo comune e, solo in seguito, si può procedere allo sfruttamento delle leve di accumulazione, conservazione e complementazione, al fine di innalzare il valore delle risorse possedute dall'impresa o tutelarle se già acquisite. Il management, infine, potrà sfruttare la leva dell'accelerazione dei rientri sugli investimenti per ottenere un ulteriore aumento delle risorse disponibili.

Secondo Barney (1996), la formulazione di una strategia aziendale di successo deve fondarsi su risorse che possano effettivamente permettere all'impresa di raggiungere e mantenere nel tempo una posizione di vantaggio competitivo. Al fine di individuare quali sono queste risorse strategiche per l'impresa, Barney elabora un modello interpretativo di analisi conosciuto come VRIO Framework (Barney, 1996:163). Il termine VRIO nasce dall'acronimo delle proprietà che le risorse e competenze di un'impresa devono possedere per consentirle di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile: il Valore, la Rarità, la (difficile) Imitabilità e l'Organizzazione.

Il modello VRIO ha origine dalle risposte ad alcune domande che il management si deve porre per portare a termine la valutazione dei punti di forza e di debolezza interni di un'impresa.

- *La domanda del Valore*: le risorse (o le capacità) consentono all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali?
- *La domanda della Rarità*: quante imprese concorrenti già possiedono quelle specifiche risorse (o competenza) indicate come "di valore"?
- *La domanda dell'Imitabilità*: le imprese che non controllano queste risorse (e capacità) affrontano uno svantaggio di costo per ottenerle o svilupparle, rispetto alle imprese che già le possiedono?
- *La domanda dell'Organizzazione*: l'impresa è organizzata in modo da sfruttare il pieno potenziale delle sue risorse (e competenze) di valore, rare e difficilmente imitabili dalla concorrenza?

La prima domanda consente all'impresa di separare le risorse (o le competenze) che sono potenzialmente utilizzabili per raggiungere un vantaggio competitivo, da quelle che non lo sono; si ha così che le risorse di valore<sup>21</sup> sono quelle che permettono all'impresa di cogliere un'opportunità nell'ambiente o di annullare una minaccia.

La seconda domanda permette di valutare quanto è diffusa la risorsa (o la competenza) analizzata, da momento che al crescere della sua diffusione è più difficile utilizzarla come base per conseguire un vantaggio competitivo: una sua ampia diffusione nel mercato, infatti, riduce il livello di eterogeneità della dotazione delle risorse.

La terza domanda permette di valutare se la risorsa (o la competenza) può essere facilmente ottenuta dai concorrenti che decidono di utilizzarla o se essi possono riuscire a sostituirla, senza perdita di efficienza, con altre risorse in grado di assolvere alla stessa funzione. Si tratta di valutare, in pratica, se sono presenti delle barriere all'imitazione. Queste barriere possono dipendere da condizioni storiche particolari, esistenti al momento dello sviluppo della risorsa (come, ad esempio, la condizione di vantaggio sorta nel caso di un'impresa *first mover*, che ha avuto modo di acquisire, sviluppare e sfruttare risorse e capacità a condizioni esclusive e vantaggiose che hanno generato quella che Dierickx e Cool hanno definito *time-compression diseconomy*), oppure dalla storia dell'impresa stessa, intesa come sequenza di scelte, che ha portato alla creazione della barriera all'imitazione della *path dependance*. Tale barriera fa derivare il vantaggio attuale dell'impresa dalle scelte di sviluppo delle risorse che la stessa ha effettuato nei periodi precedenti, quando vi era ancora incertezza sull'effettivo valore della

---

<sup>21</sup> Barney (1991: 106) sostiene che le risorse possano essere considerate di valore solo quando consentono all'impresa di sviluppare e implementare percorsi strategici che l'aiutino a raggiungere livelli più elevati di efficienza e/o di efficacia.

risorsa (o della competenza) considerata.

Una seconda forma di barriera all'imitazione è quella della *causal ambiguity* (Reed, DeFilippi, 1990), condizione che si presenta ogni volta che le fonti del vantaggio competitivo non siano facilmente identificabili dai *competitor* anche perché il vantaggio competitivo può derivare da un insieme coordinato di risorse interconnesse.

Vi sono poi le barriere all'imitazione dovute alla *social complexity* dei fenomeni aziendali (Barney, 1986), ossia dal loro dipendere dall'interazione di diversi soggetti e dalle relazioni che si vanno ad instaurare fra di loro sia all'interno della struttura organizzativa dell'impresa che fra l'impresa e gli altri soggetti del mercato.

Rispetto alle risorse tutelate dalla *causal ambiguity*, le risorse *socially complex* hanno il vantaggio di essere note all'impresa e ai suoi concorrenti, ma sono difficilmente gestibili e trasferibili in maniera sistematica fra le imprese.

Un'ulteriore barriera all'imitazione identificata da Barney (1996) è la capacità dell'impresa di innovare continuamente i suoi prodotti aumentandone sempre il valore percepito dai clienti e generando un *Dynamic Competitive Process* (Johannessen, Olsen, Olaisen, 1997), che le consente di modificare la sua offerta prima che i concorrenti possano imitarne il comportamento, prevenendo l'eventuale perdita del vantaggio derivante dall'essere sempre *first mover* in un dato mercato. Questa barriera all'imitazione è particolarmente efficace nei moderni settori ipercompetitivi (D'Aveni, 1994), caratterizzati da dinamiche di convergenza con sensori adiacenti (Ancarani, 1999), in cui approcci proattivi al mercato consentono di porre le basi per la generazione di vantaggi competitivi sostenibili.

Infine, la domanda dell'organizzazione serve per determinare se l'impresa è in grado di sfruttare a pieno il potenziale competitivo della risorsa, cosa che può richiedere la presenza di ulteriori risorse o competenze complementari.

Il ruolo svolto nel modello dalla risposta a questa domanda è diverso da quello rivestito dalle risposte alle altre domande formulate: qualunque sia la risposta alle altre domande del modello, infatti, una risposta negativa a questa sull'organizzazione nega automaticamente all'impresa il poter sfruttare la risorsa come base per una strategia competitiva<sup>22</sup>.

Il risultato di questa analisi deve essere valutato secondo il modello VRIO (fig. 5) che consente di collegare le risposte trovate alle domande delle analisi precedenti, alla situazione concorrenziale dell'impresa e al successivo andamento economico.

---

<sup>22</sup> L'organizzazione funge da fattore di aggiustamento dell'intero modello: un'organizzazione sbagliata potrebbe condurre un'impresa che potenzialmente può far registrare performance superiori alla media a conseguire, invece, risultati economici normali o al di sotto del normale (Della Corte, Sciarelli, 2006).

**Figura 5 – Il VRIO Framework**

Una risorsa o una capacità è...					
Di Valore?	Rara?	Costosa da Imitare?	Sfruttata dalla organizzazione?	Conseguenze competitive	Risultati economici
No	—	—	No	Svantaggio Competitivo	Sotto la media
Si	No	—		Pareggio Competitivo	Nella media
Si	Si	No		Vantaggio Competitivo Temporaneo	Sopra la Media
Si	Si	Si		Vantaggio Competitivo Sostenibile	Sopra la Media

Fonte: BARNEY, J.B. (1996). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, pag.163.

Se la risorsa (o la competenza) si presenta come “non di valore”, viene ad essere situata sulla prima riga del modello: in questo caso, implementare una strategia competitiva basata su questa risorsa, condurrà l’impresa a non essere in grado di seguire l’evoluzione dell’ambiente e, quindi, ad essere in una situazione di svantaggio competitivo rispetto ai concorrenti conseguendo, inevitabilmente, risultati economici inferiori alla media.

Tutte le risorse che sono di valore (e che quindi non possono essere ignorate) ma che non posseggono l’attributo della rarità, andranno a collocarsi sulla seconda riga del modello: lo sfruttamento di tali risorse non consente all’impresa di conseguire un vantaggio ma solo di annullare lo svantaggio che si manifesta qualora l’organizzazione ne fosse sprovvista.

La terza riga include le risorse che possono consentire all’impresa di conseguire un vantaggio competitivo temporaneo, ossia attaccabile dai concorrenti, i quali sono in grado di acquisire o duplicare facilmente le risorse su cui tale vantaggio si basa: sfruttare le risorse di valore, rare ma imitabili come elementi cardine di una strategia può essere la chiave per raggiungere *performance* superiori alla media, ma solo per un lasso di tempo abbastanza breve, dal momento che il vantaggio conseguito durerà solo fino a quando saranno dotati di tale risorsa, o di un suo sostituto, un numero tale di *competitor* da far perdere alla risorsa la caratteristica della rarità.

In conclusione, la quarta riga presenta le risorse che, possedendo anche il requisito della difficile imitabilità, riescono anche a sostenere il vantaggio competitivo nel tempo.

La presentazione del modello VRIO presenta, infine, la relazione che sussiste fra il modello stesso e un'analisi SWOT tradizionale. Secondo tale relazione alla prima riga corrisponde una debolezza, alla seconda un punto di forza e alla terza riga corrisponde sia un punto di forza che la base per una competenza distintiva, la quale diviene sostenibile nella corrispondenza delle quarta riga .

### 3.3 La Relational View

La possibilità di ampliare la dotazione di conoscenze di un'impresa rivolgendosi all'esterno costruendo relazioni che le consentano di raggiungere e gestire altre risorse necessarie per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Wernerfelt, 1984) apre la strada agli studi sulla *Relational View*.

La *Relational View* (Dyer, Sing, 1998) si inserisce nell'ambito del filone teorico della *Resource Based Theory* condividendo, con quest'ultima l'assunto sulla rilevanza dei processi di apprendimento delle imprese per lo sviluppo di competenze inimitabili e durevoli nel tempo al fine di raggiungere e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo<sup>23</sup> (Barney, 1991). Mentre, però, la *Resource Based Theory*, nella sua formulazione più ortodossa, vede tale processo alimentato da *routine* e *best practice* interne all'impresa, in una prospettiva relazionale, nella creazione di queste *routine*<sup>24</sup>, le relazioni e i contesti territoriali nell'ambito dei quali tali relazioni si sviluppano, diventano determinanti (Calvosa, 2009) per migliorare i processi di apprendimento (Nonaka e Takeuchi, 1995) e di innovazione (Utterback, 1971; Von Hippel, 1988), per sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo e per incrementare il

---

<sup>23</sup> Le fonti del vantaggio competitivo sono state ampiamente ricercate ed esaminate da molti studiosi (Porter, 1982; Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). E' possibile far riferimento alla prospettiva basata sulla struttura del settore collegabile a Porter (1980) e alla *Resource Based View* (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) secondo cui la chiave della redditività dell'impresa (intesa quale unità di analisi primaria) è lo sfruttamento delle differenze le tra imprese.

<sup>24</sup> Secondo Lorenzoni (2000) le *routine organizzative* sono messe a punto dalle imprese per gestire le relazioni interaziendali. Esse si distinguono in visione, scelta del partner, modi di gestione e processi di apprendimento:

- a) la *visione* è intesa come la capacità di immaginare una formula imprenditoriale in cui convergono gli apporti distinti di varie imprese, coordinate da un'unità centrale;
- b) la *scelta del partner* avviene in base a criteri di selezione fondati su basi di complementarità, sulle capacità di organizzazione, di interazione e di trasferimento di conoscenze, sulla reciprocità e sulla capacità di adattamento reciproco;
- c) i *modi di gestione* seguono due traiettorie: il prezzo come sintesi e variabile che regola gli scambi tra attori economici e la relazione come replicazione delle relazioni con i singoli partner nel tempo;
- d) i *processi di apprendimento* intesi nel senso di utilizzo permanente delle relazioni di *partnership* e di altre forme di collaborazione esterna per accelerare la capacità di apprendere dell'impresa.

Tali routine sono importanti specie per quelle imprese per le quali una spinta all'assetto organizzativo è rappresentato dal patrimonio delle relazioni pregresse dal fondatore e del gruppo di fondatori.

livello di ritenzione delle informazioni rilevanti al fine di sfruttarle per il raggiungimento degli scopi aziendali (Cohen e Levinthal, 1990).

Rispetto alla prospettiva della *Resource Based View*, quindi, la *Relational View* sposta l'attenzione dalle risorse e competenze possedute e controllate dalla singola impresa a quelle organizzate e gestite attraverso la rete (Gulati, 1999): le relazioni tra le imprese diventano l'unità di analisi per comprendere il vantaggio competitivo basato sul processo di generazione di rendite interorganizzative<sup>25</sup>, che si sono quindi manifestate al di fuori dei confini della singola impresa (Dyer e Singh, 1998) e devono avere caratteristiche uniche per consentire il trasferimento, la ricombinazione e la creazione di conoscenza specifica (Casson, 1998; Dyer, 1996; Grant, 1996).

Su questa onda, gli studi sulla *Relational View* mettono in evidenza le modalità attraverso le quali le imprese interagiscono tra loro formando alleanze stabili in grado di generare valore per i partecipanti alla relazione (Di Betta, 2005).

I primi approcci teorici in tale ambito sono riconducibili a Wernerfelt (1984) il quale riconosce nella “costruzione di una rete di relazioni la leva strategica per raggiungere e gestire le risorse per il raggiungimento di livelli di *performance* con ritorni economici superiori alla norma”.

Successivamente, Dyer e Sing (1998: 662) sostengono che le alleanze strategiche possono essere utilizzate per creare un vantaggio competitivo sostenibile attraverso il raggiungimento di rendite relazionali protette da una combinazione eterogenea di risorse condivise tra i vari partner. In questo senso, la *relational view* in parte mette in discussione uno dei principali assunti della teoria basata sulle risorse, secondo cui occorre rendere difficile la circolazione delle risorse quando queste sono rare e di valore, in quanto sostiene che le risorse che posseggono tali caratteristiche possono creare le basi per l'ottenimento di un vantaggio competitivo durevole proprio in quanto condivise tra i *partner* di una relazione (Capaldo, 2001).

Dyer e Sing (1998) individuano quattro condizioni che devono sussistere affinché sia possibile per le imprese ottenere delle *relational rents*<sup>26</sup> nelle alleanze strategiche, ossia:

---

<sup>25</sup> Una delle fonti potenziali del vantaggio competitivo interorganizzativo è connessa alle risorse specifiche della relazione identificate da Williamson (1985) nella forma di specificità di luogo, specificità di risorse fisiche e specificità delle risorse umane.

<sup>26</sup> Le *relational rent* sono i profitti generati congiuntamente nella relazione impresa ambiente, non ottenibili da imprese che operano da sole sul mercato (Dyer, Singh, 1998).

- a) devono esistere investimenti specifici nella relazione, funzione della durata dell'alleanza e del numero di scambi tra gli attori<sup>27</sup>;
- b) vi deve essere condivisione dei flussi di conoscenza, funzione della *absortive capacity* dei partner<sup>28</sup>, della loro trasparenza e della reciprocità degli scambi;
- c) si devono combinare risorse scarse e complementari in modo che esprimano la capacità di generare valore attraverso la loro combinazione sinergica<sup>29</sup>;
- d) i meccanismi di *governance* devono essere più efficienti di quelli a disposizione delle imprese concorrenti o che agevolino la creazione di rendite derivanti da idiosincrasia della combinazione di risorse utilizzate.

A livello di rete di relazioni e delle modalità della loro organizzazione e coordinamento, il vantaggio competitivo può essere, quindi, generato dalla volontà dei partecipanti di effettuare investimenti specifici nella relazione e di “combinare” risorse in modo unico così da ottenere dei guadagni di produttività attraverso le *routine* e i processi della catena del valore; i legami idiosincratichi tra le imprese diventano fonte di risultati economici e di vantaggio competitivo. Di qui, la diade o il *network* assurgono ad unità di analisi dall'importanza crescente.

In tale ottica, lo studio delle alleanze strategiche pone in primo piano la centralità del contesto sociale delle imprese e gli effetti che si generano dalla sua gestione. Sul punto, Gulati (1998) sottolinea la necessità di verificare le influenze provenienti dall'intera rete sociale in cui ciascuna impresa è calata definendo il *social network* come un “set di nodi collegati da un set di relazioni sociali di una determinata tipologia” ed evidenzia che il capitale sociale di un'impresa dipende “dalle sue esperienze e dall'insieme di relazioni che questa ha conseguentemente attivato con soggetti esterni” (Teece, Pisano Shue, 1997; Gulati, 1998).

Lo sviluppo di network di imprese alimenta il numero di relazioni tra le stesse facilitando la creazione di un clima di fiducia, anche *knowledge-based* (Shapiro, Sheppard, Cheraskin, 1992) e, come conseguenza, la riduzione del pericolo di comportamenti opportunistici tra le imprese (Kreps, 1990; Raub e Weesie, 1990) e la formazione di network più stabili. Tutto ciò

---

<sup>27</sup> Similmente a quanto previsto dalla *Transaction Cost Economics* (Williamson, 1979), la presenza di investimenti specifici nella relazione, ovvero di investimenti il cui valore è vincolato alla prosecuzione della relazione, diviene un modo per le parti di tutelarsi rispetto a possibili comportamenti opportunistici.

<sup>28</sup> Cohen e Levinthal (1990) definiscono *absortive capacity* (capacità di assorbimento) la competenza che permette di riconoscere la conoscenza esterna rilevante per l'impresa, di acquisirla ed integrarla nel proprio patrimonio di competenze esistenti.. Quanto più un contesto aziendale presenti una struttura cognitiva molto vicina a quella del contesto che ha generato una nuova conoscenza (come tipicamente accade tra imprese distrettuali), tanto più elevata è la capacità di assorbimento del primo e, di conseguenza, tanto più efficace è il processo di trasferimento di conoscenze (Camuffo e Grandinetti, 2006).

<sup>29</sup> Tale elemento diviene la base per la costruzione di barriere all'imitazione basate sulla *social complexity*.

favorisce l'ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili (Barney, 2006; Gulati, 1998, 2007), la riduzione (o l'assenza) dei costi che si sosterebbero per individuare e selezionare i propri partner, nonché la possibilità di condividere quelle risorse di conoscenze radicate che, per loro stessa natura, possono essere acquisite solo mediante processi relazionali lunghi e costosi di condivisione del contesto e delle esperienze (Calvosa, 2009). Queste dinamiche di interrelazione possono portare ad un rafforzamento della rete stessa man mano che ne aumenta la densità, ossia il numero complessivo di relazioni diadiche sviluppate al suo interno rispetto al loro massimo teorico (Wesserman e Faust, 1994).

La presenza di una rete di relazioni maggiormente intensa può, a sua volta, spingere verso la creazione di una *deterrence-based trust* (Kreps, 1990; Raub, Weesie, 1990; Burt, Knez, 1995), come conseguenza della limitazione dei comportamenti opportunistici dei partner di fronte alla minaccia di dover poi affrontare le conseguenze di tali comportamenti su ogni altra relazione che loro hanno con gli altri soggetti della stessa rete.

In seguito a queste condizioni, le imprese con maggiore capacità di apprendimento e capaci di esercitare una più ampia influenza nel network tendono a diventare soggetti pivotali o centrali nella rete (Fontana, Caroli, 2003). Il maggiore numero di relazioni intessute, infatti, ha l'effetto di semplificare la creazione di nuove alleanze (Kogut, Shan, e Walker, 1992), sia perché le imprese vedono migliorare la propria reputazione all'interno del network, sia perché una posizione maggiormente centrale nella rete le porta ad avere un più facile accesso alle fonti di informazioni.

Inoltre, la continua interazione con altri soggetti consente alle imprese di sviluppare, o di approfondire, le proprie competenze di gestione delle relazioni (Gulati, 1998, 2007; Kale, Dyer. Singh, 2002).

Accanto ai vantaggi derivanti dalla posizione dell'impresa nella rete, il management può trarre beneficio dalle alleanze avviando processi di condivisione delle risorse e delle conoscenze fra le parti coinvolte nella relazione, tentando di ottenere un'efficienza complessiva del sistema maggiore rispetto a quella raggiungibile da ognuna delle parti se operasse singolarmente.

I processi di condivisione delle risorse, infine, possono portare alla creazione di *relation-specific capabilities* (Dyer, Hatch, 2006), che possono a loro volta divenire delle barriere al trasferimento della conoscenza, subordinando il raggiungimento di un vantaggio competitivo legato alle relazioni (Dyer and Singh, 1998; Gulati, 1999) alla capacità, da parte dell'impresa, di utilizzare la sua dotazione di conoscenza in modo da avviare dei processi di apprendimento da diffondere all'interno dell'organizzazione, affinché tale dotazione possa sintetizzarsi in maggiori competenze (Conner and Prahalad, 1996; Grant, 1996a).

#### **4. La Teoria dei Costi di Transazione**

La nascita della teoria dei Costi di Transazione si fa solitamente risalire a Coase (1937), anche se il suo sviluppo e la sua diffusione si sono avuti principalmente negli anni Ottanta, grazie agli scritti di Williamson (1985, 1991).

Coase (1937) osservava che la produzione di beni e servizi implica una successione di stadi iniziali di processo e di successive attività di assemblaggio intuendo, a differenza di altri che consideravano il confine dell'impresa come dato, che la definizione del confine dell'impresa fosse la risultante di una decisione tra alternative, facendo così emergere la necessità di una valutazione economica che spiegasse perché un'impresa, in certe occasioni, ricerchi un'integrazione verticale ed in altre, faccia affidamento al mercato.

Tale teoria ha subito varie evoluzioni (Williamson, 1985, 1991) cercando di spiegare perché esistono tante forme organizzative diverse che interagiscono col mercato, e soprattutto, cercando di dare una valenza economica al problema organizzativo e concentrandosi, in modo particolare, sulla dualità tra *gerarchia* (insieme delle regole formali che definiscono procedure e meccanismi di funzionamento proprie di una qualunque istituzione anche privata come l'azienda) e *mercato* (libertà di iniziativa lasciata ai singoli di agire anche se spinti dall'individualismo).

Per fare questo, la teoria dei costi di transazione adotta un approccio più analitico rispetto alle altre teorie e sceglie come unità di base dell'analisi *la transazione*, definita come il trasferimento di beni e servizi fra un'entità e l'altra.

La tesi sostenuta dalla scuola transazionale è che la varietà di forme organizzative presenti sul mercato deriva *dall'esigenza di ridurre i costi di transazione* e quindi dalla continua ricerca dell'efficienza, includendo, in questi ultimi, anche i costi di governo delle transazioni e non solo i costi per la produzione di beni o servizi.

I costi di transazione sono quindi quei costi, quantificabili o meno, che nascono quando si manifesta la possibilità di uno scambio ed includono sia l'insieme dei costi che i contraenti devono sopportare per arrivare ad un accordo sia - una volta raggiunto l'accordo - l'insieme dei costi che si manifestano per fare rispettare quanto stabilito (Sciarelli, 2008). Nel costo di transazione, quindi, vanno inclusi il costo del bene o del servizio, tutti gli oneri da sopportare per la ricerca delle informazioni, per reperire il fornitore, quelli connessi alla contrattazione e i costi di controllo (Williamson, 1985).

Le dimensioni critiche che causano il manifestarsi dei costi di transazione sono: la razionalità limitata degli attori coinvolti nello scambio (Simon, 1961), l'incertezza legata all'impossibilità di stipulare contratti completi che prevedano il manifestarsi di eventi futuri

(Coase, 1937), la razionalità limitata degli attori coinvolti nello scambio (Simon, 1961), l'opportunismo derivante dal comportamento egoistico degli individui (Knight, 1951) e la specificità degli investimenti realizzati dalle parti della relazione contrattuale (Williamson, 1979).

Williamson considera più importante la dimensione interpretativa delle transazioni rappresentata dal grado di specificità degli investimenti.

Tale specificità “si riferisce agli *investimenti durevoli effettuati come supporto di particolari transazioni*, investimenti il cui costo-opportunità è molto minore di quello che si avrebbe nei migliori impieghi alternativi o per un utilizzo alternativo qualora la transazione originaria dovesse concludersi prematuramente”.

Anche se quando si avvia il processo di contrattazione esistono condizioni concorrenziali, il sostenimento d'investimenti specifici fa venir meno tali condizioni perché entrambe le parti hanno convenienza a mantenere la relazione. Tanto maggiore è il valore degli investimenti contenuti nella transazione tanto più difficile è la stima del valore di scambio attraverso il mercato e tanto più efficiente risulta effettuare la transazione attraverso *meccanismi gerarchici*.

L'impresa preferirà quindi una via gerarchica e, di conseguenza, il ricorso ad un controllo proprietario, quando vi è un fallimento del mercato nel trasferire le risorse e le competenze (Dunning, 1995). E, secondo la prospettiva dei costi di transazione, ciò che causa principalmente i fallimenti di mercato sono proprio gli investimenti specifici sulla transazione.

Un aumento della specificità delle risorse impiegate è giustificato se consente dei risparmi di costi per la produzione e/o aumenti degli introiti, che siano in grado di compensare i maggiori costi di governo.

Per compiere tale valutazione è quindi necessario considerare la *frequenza o ricorrenza delle transazioni*.

L'analisi di Williamson prende in considerazione solo le variabili *specificità delle risorse e frequenza*, mentre non si occupa della terza, ossia *l'incertezza* ma assume che questa sia presente in misura sufficiente per creare un problema sulle successive decisioni d'adattamento.

L'economia dei costi di transazione ha il merito di aver introdotto alcune ipotesi realistiche all'interno della teoria dell'impresa, sottraendola ad una tendenza a ricercare la perfezione nei metodi d'analisi anche a scapito della sostanza dei problemi e riavvicinando così la teoria economica alla concretezza dei problemi di management (Valvo, 2000).

## **5. La Sostenibilità e lo Sviluppo Sostenibile**

Negli ultimi anni, la crescente sensibilizzazione della popolazione ai problemi ambientali e alla salvaguardia del territorio, ha portato i governi ad attuare politiche di sviluppo che tenessero conto, non solo della crescita economica di un paese (intesa, di solito, nei termini di incremento del prodotto pro – capite), ma anche della difesa del patrimonio naturale.

Il concetto tradizionale di turismo, basato su una logica distruttiva che si caratterizzava per il rapporto di correlazione inversa con l'ambiente naturale, è durato migliaia di anni entrando in crisi solo dalla seconda metà del '900, in seguito all'emergere dei gravi fenomeni dell'inquinamento e della sopravvenuta scarsità delle risorse ambientali<sup>30</sup> (Di Fidio, 1996).

I limiti mostrati dalla società industriale, che attraverso il suo modello di sviluppo per certi versi irrazionale nel suo sfruttamento incondizionato del patrimonio naturale stava seriamente compromettendo lo stesso andamento dei processi ecologici, hanno spinto la società a guardare allo sviluppo con altri occhi, introducendo un nuovo paradigma di crescita, noto come “sviluppo sostenibile”, che intendesse recuperare l'equilibrio armonico con la natura (Daly, 1981), promuovendo una crescita economica rispettosa dei limiti ambientali.

### **5.1 L'evoluzione storica della Sostenibilità dalla Conferenza di Stoccolma alla Conferenza di Copenhagen: un percorso durato quasi quarant'anni**

La larga diffusione dei termini “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile” si è avuta a partire dagli anni Ottanta, quando il WWF, l'International Union for the Conservation of Nature (IUNC) e lo United Nations Environment Programme (UNEP) stilano il rapporto *World Conservation Strategy of the Living Natural Resources for a Sustainable Development*. Ma il lungo processo volto alla attuazione di uno sviluppo sostenibile è iniziato anche prima, passando attraverso diversi incontri istituzionali in occasione dei quali sono stati realizzati altrettanti documenti che, seppur non vincolanti giuridicamente, hanno comunque rappresentato momenti di grande impegno politico mondiale sui temi della cooperazione per la salvaguardia dell'ambiente e del territorio (Ecoturismo, 1998).

Le principali tappe dello sviluppo sostenibile (SvSost) vanno dalla prima conferenza ONU (dedicata al rapporto tra uomo e ambiente del 1972) alla recentissima Conferenza di Copenhagen del 2009 (Progetto Agenda 21) e sono sintetizzate nella tabella che segue.

---

<sup>30</sup> Dryzek (1987) parla di “scarsità ecologica” riferendosi al divario esistente tra la quantità di risorse disponibili a livello mondiale e i bisogni globali dell'umanità.

**Tabella 2 – Le Tappe del percorso sulla sostenibilità**

1972	<b>I Conferenza ONU sull’Ambiente Umano (Stoccolma)</b> - Istituzione dell' <i>United Nations Environment Programme</i> (UNEP); <i>Dichiarazione sull’Ambiente umano</i> , in cui sono enunciati 26 principi sulla relazione tra <i>benessere sociale e tutela del patrimonio ambientale</i> , secondo un criterio di giusta distribuzione delle risorse anche per le future generazioni.
1980	<b>World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development (Nairobi)</b> UNEP, IUCN e WWF realizzano il 1° documento ufficiale internazionale che ha nel suo titolo il concetto di SvSost; si spiega come il risparmio delle risorse naturali sia la base di un modello di sviluppo umano sostenibile.
1987	<b>Summit di Tokyo</b> Rapporto “ <i>Our Common Future</i> ” o “ <i>Rapporto Brundtland</i> ” (dal nome del presidente della Commissione Internazionale per l’Ambiente e lo Sviluppo) in cui viene definito il concetto di SvSost.
1992	<b>II Vertice ONU su Ambiente e Sviluppo (Rio de Janeiro)</b> - Approvazione di: <i>Carta di Rio</i> , (con i 27 principi sui diritti e sulle responsabilità delle nazioni nel proseguimento dello sviluppo e del benessere umano); <i>Agenda 21</i> (documento di oltre 500 pagine che affronta tutti i possibili campi di attuazione di una politica di sviluppo sostenibile); Convenzione per la conservazione della biodiversità; Convenzione sul clima; Dichiarazione autorevole di principi, giuridicamente non vincolante, per un consenso globale sulla gestione, conservazione e sviluppo sostenibile del futuro. <b>V Piano di Azione Ambientale “Per uno sviluppo durevole e sostenibile” (Bruxelles)</b> Presentazione della nuova strategia comunitaria in materia di ambiente e delle azioni da intraprendere per uno SvSost, per il periodo 1992-2000.
1994	<b>I Conferenza Europea sulle Città sostenibili (Aalborg, Danimarca)</b> <i>Carta di Aalborg</i> : campagna Europea delle Città sostenibili, formalizzazione dei concetti di partecipazione e di “buona governance del territorio”; attuazione di Agenda 21 a livello locale. per uno sviluppo durevole e sostenibile.
1996	<b>Seconda Conferenza Europea sulle città sostenibili (Lisbona):</b> - Aggiornamento su attivazione della <i>Local Agenda21</i> in 35 paesi europei; <i>Carta di Lisbona ‘Dalla Carta all’Azione’</i> <b>Conferenza Habitat II (Istanbul)</b> <i>Dichiarazione di Istanbul e Agenda Habitat</i> - si sottolinea la necessità per gli Enti locali di adottare l’Agenda 21.
1997	<b>Conferenza CP03 della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (Kyoto)</b> <i>Protocollo di Kyoto</i> : indicazione politiche e misure per ridurre emissioni di gas serra dai paesi industrializzati.
1998	<b>Convenzione di Aarhus (Danimarca)</b> Possibilità di contribuire attivamente alla promozione dello sviluppo sostenibile da parte del cittadino. <b>Quadro d’azione UE (Bruxelles)</b> Indicazione di quattro sfide per le città europee: <i>globalizzazione e ristrutturazione economica; integrazione sociale; ambiente urbano; governo della cosa pubblica.</i>
2000	<b>III Conferenza Europea sulle Città sostenibili (Hannover)</b> <i>Appello di Hannover</i> per la cooperazione su temi ambientali.
2001	<b>III Conferenza ambientale UE (Goteborg)</b> <i>Risoluzione di Goteborg</i> su: attuazione ulteriori sviluppi della legislazione ambientale dell’U.E.; Agenda 21 Regionale; “ <i>greening</i> ” dei fondi strutturali. <b>VI Piano di Azione ambientale 2001-2010 (Bruxelles)</b> Cambiamento climatico, ambiente e salute, natura e biodiversità, gestione delle risorse naturali e nuove forme di partecipazione di cittadini e imprese. <b>Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale</b> L’UNESCO amplia il concetto di SvSost, introducendo la diversità culturale come quarto pilastro.
2002	<b>World Summit on Sustainable Development (Johannesburg)</b> Si incoraggia la realizzazione degli obiettivi fissati a Rio de Janeiro; <i>Rio +10</i> - monitoraggio e proseguimento lavori ed identificazione di obiettivi più specifici in tema di SvSost.
2004	<b>IV Conferenza europea sulle città sostenibili (Aalborg)</b> <i>Aalborg Commitment</i> : cresce la consapevolezza e la necessità per i governi locali di attuare politiche integrate.
2005	<b>Rilancio della strategia di Lisbona (1996) (Lussemburgo)</b> Crescita ed impiego, incrementando la competitività e rafforzando la coesione sociale.
2006	<b>Strategia europea per lo sviluppo sostenibile 2006 (Bruxelles)</b> Sette sfide principali: cambiamenti climatici e energia pulita; trasporti sostenibili; consumo e produzione sostenibili; conservazione e gestione delle risorse naturali; salute pubblica; inclusione sociale, demografia e migrazione; Povertà mondiale e sfide dello sviluppo.
2007	<b>V Conferenza europea sulle Città sostenibili (Siviglia)</b> <i>Dichiarazione di Siviglia</i> <b>La Carta di Lipsia sulle città europee sostenibili</b> Gli Stati membri si impegnano a procedere con atti di pianificazione urbana integrata quale condizione essenziale per lo SvSost delle città europee
2009	<b>15esima Conferenza delle Nazioni Unite dedicata al clima (Copenaghen)</b> <i>Accordo di Copenaghen</i> : 2 allegati in bianco, in cui i Paesi industrializzati hanno indicato, entro gennaio 2010, le misure da prendere e un impegno di finanziamento per politiche e misure di mitigazione e di adattamento.

In questo lungo periodo si è manifestato un crescente consenso da parte degli Stati, dei Governi e dei cittadini sulla desiderabilità di uno sviluppo sostenibile e sull'attuazione di pratiche di sostenibilità.

La tensione verso il concetto di sviluppo sostenibile si può spiegare con la sua capacità di porsi quale strumento in grado di fronteggiare un contesto, nazionale ed internazionale, caratterizzato dal cosiddetto *delinking* (disaccoppiamento) tra benessere e crescita economica, nel senso che quest'ultima non riesce più a tradursi in un aumento di benessere per la collettività (Kuhndt, 2005).

Lo sviluppo sostenibile, nonostante i suoi limiti, costituisce un'apprezzabile sintesi dell'esigenza collettiva di benessere, perché dovrebbe garantire il suo soddisfacimento nel tempo in maniera duratura, attraverso il "raggiungimento di vettore di obiettivi concretamente realizzabili (Pearce e Turner, 1990).

## **5.2 La sostenibilità: evoluzione del concetto e possibili modelli di rappresentazione**

Ahmed e McQuad (2005) sottolineano come, quando si parla di sviluppo sostenibile, non ci si debba limitare a considerare essenzialmente le tematiche legate all'ambiente (la salvaguardia dell'ecosistema), ma sia necessario tenere conto anche della sostenibilità economica e sociale degli investimenti.

La definizione più conosciuta di sviluppo sostenibile, infatti, è quella che risale al rapporto *Our Common Future*, meglio noto come Rapporto *Bruntdland* (WCED, 1987), in cui è stato evidenziato che lo sviluppo, per essere sostenibile, deve "soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni" (WCED, 1987: 43).

Tale definizione si basa, dunque, sulla necessità di considerare la prospettiva ecologica, quella socio - culturale e quella economica dello sviluppo sostenibile<sup>31</sup>, ossia gli effetti dell'azione delle imprese sull'ambiente in cui operano (Galli e Notarianni, 2002), l'equità intergenerazionale (ossia, le pari opportunità per le generazioni attuali e future) e quella infragenerazionale (ossia la stessa possibilità di accesso alle risorse a coloro che appartengono alla stessa generazione senza discriminazione alcuna) nei processi decisionali, guardando alle

---

<sup>31</sup> La molteplicità delle dimensioni e la necessità di considerare dei possibili *trade-off* fra di esse, ha portato allo sviluppo di diverse posizioni a riguardo che McKercher (1993) divide in due fazioni, contrapponendo lo sviluppo economicamente sostenibile a quello ecologicamente sostenibile.

Owen, Witt e Gammon (1993), invece, sottolineano che il concetto stesso di sviluppo sostenibile non è in contrapposizione con quello di vitalità economica che, anzi, risulta necessaria per combattere la povertà, per migliorare la qualità della vita e per guidare i processi di tutela dell'ambiente. Luzzati (2000), a sua volta, afferma che il rispetto dell'ambiente è uno dei presupposti fondamentali dello sviluppo.

generazioni attuali e future come stakeholder dell'impresa (Freeman, 1984) non trascurando mai l'aspetto materiale della possibilità di veder soddisfatti i propri bisogni (Turner, 1996).

Definizioni più recenti di sviluppo sostenibile mettono anche esse in evidenza la multidimensionalità del concetto in cui le diverse sostenibilità individuate devono procedere di pari passo senza che una possa essere raggiunta a spese delle altre; lo sviluppo, quindi, deve essere conseguito trovando un equo bilanciamento fra la crescita in termini economici e lo sfruttamento delle risorse senza cadere nella trappola dell'inazione (Hunter, 1997).

Secondo Pearce e Turner (1990), infatti, lo sviluppo sostenibile “implica la massimizzazione dei benefici netti dello sviluppo economico sotto il vincolo del mantenimento dei servizi e della qualità delle risorse naturali nel tempo”, includendo nella definizione gli incrementi dei redditi reali pro-capite e gli elementi che rientrano nella più complessa funzione di benessere sociale.

Nel 1991, inoltre, le definizioni fornite da Daly e dalla *International Union for Conservation of Nature* introducono il concetto del necessario equilibrio tra l'uomo e l'ecosistema, richiedendo che il consumo di una risorsa non superi la sua produzione nello stesso periodo. Così, l'autore definisce lo sviluppo sostenibile come “(lo) svilupparsi, mantenendosi entro la capacità di carico degli ecosistemi” ed indica, come condizioni generali per l'uso delle risorse naturali da parte dell'uomo, la necessità che il processo attraverso cui egli modifica i sistemi naturali per renderli più adatti alle sue esigenze, non superi la capacità di carico della natura; che il tasso di utilizzo delle risorse naturali non sia essere superiore alla loro velocità di rigenerazione; che l'immissione di sostanze inquinanti non superi la capacità di assorbimento dell'ambiente; e che il prelievo di risorse non rinnovabili debba essere compensato dalla produzione di una pari quantità di risorse rinnovabili, in grado di sostituirle<sup>32</sup>.

L'*International Union for Conservation of Nature*, a sua volta, indica lo sviluppo sostenibile come “miglioramento della qualità della vita, senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi di supporto, dai quali essa dipende”.

---

<sup>32</sup> Su tale ultimo punto, è stato aperto un ampio dibattito in letteratura sulla declinazione del concetto di sostenibilità. La constatazione che una volta consumato un bene ambientale, è molto improbabile che sia disponibile un bene sostitutivo, fornisce a questa versione di sviluppo sostenibile, la caratteristica della “debolezza”. Il principio di sostenibilità debole, infatti, postula la perfetta sostituibilità tra tutte le forme di capitale (e, quindi, anche tra capitale naturale e artificiale) e, di conseguenza, la non necessaria preservazione della natura, almeno nel breve periodo, essendo la quota oggi disponibile di capitale naturale niente altro che una garanzia, nel lungo periodo, di un livello di qualità della vita almeno pari a quello attuale senza, quindi, considerare l'irreversibilità che contraddistingue quasi tutte le decisioni in materia ambientale. Tale principio si contrappone a quello di “sviluppo sostenibile forte”, secondo cui non esiste sostituibilità tra ciò che è naturale e ciò che non lo è, non riconoscendo, quindi, l'inevitabile esistenza di una (seppur minima) alterazione del capitale naturale in qualsiasi processo di crescita, anche quello più ecocompatibile .

Altra definizione che ingloba l'importanza dell'equilibrio tra crescita e capacità di carico degli ecosistemi è quella che parla dello sviluppo sostenibile come di uno “sviluppo capace di garantire nel tempo il soddisfacimento dei bisogni dell'intera società umana, compatibilmente con le capacità di carico del sistema ambientale” (Ecoistituto, 1998).

Sulla stessa onda, nel 1994, l'*International Council for Local Environmental Initiative* (ICLEI) indica lo sviluppo sostenibile come quello che “offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità, senza minacciare l'operabilità del sistema naturale, urbano e sociale che dipendono dalla fornitura di tali servizi”.

Nel 2001, infine, l'UNESCO ha ampliato il concetto di sviluppo sostenibile indicando che “la diversità culturale è necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura (...). La diversità culturale è una delle radici dello sviluppo inteso non solo come crescita economica, ma anche come un mezzo per condurre una esistenza più soddisfacente sul piano intellettuale, emozionale, morale e spirituale”<sup>33</sup> (Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, artt. 1 e 3, 2001).

Se le varie definizioni presenti in letteratura, seppur diverse sotto alcuni aspetti, concordano sulla necessità di tenere conto di più dimensioni affinché si possa parlare di sviluppo sostenibile, meno consenso regna sui rapporti esistenti tra tali dimensioni.

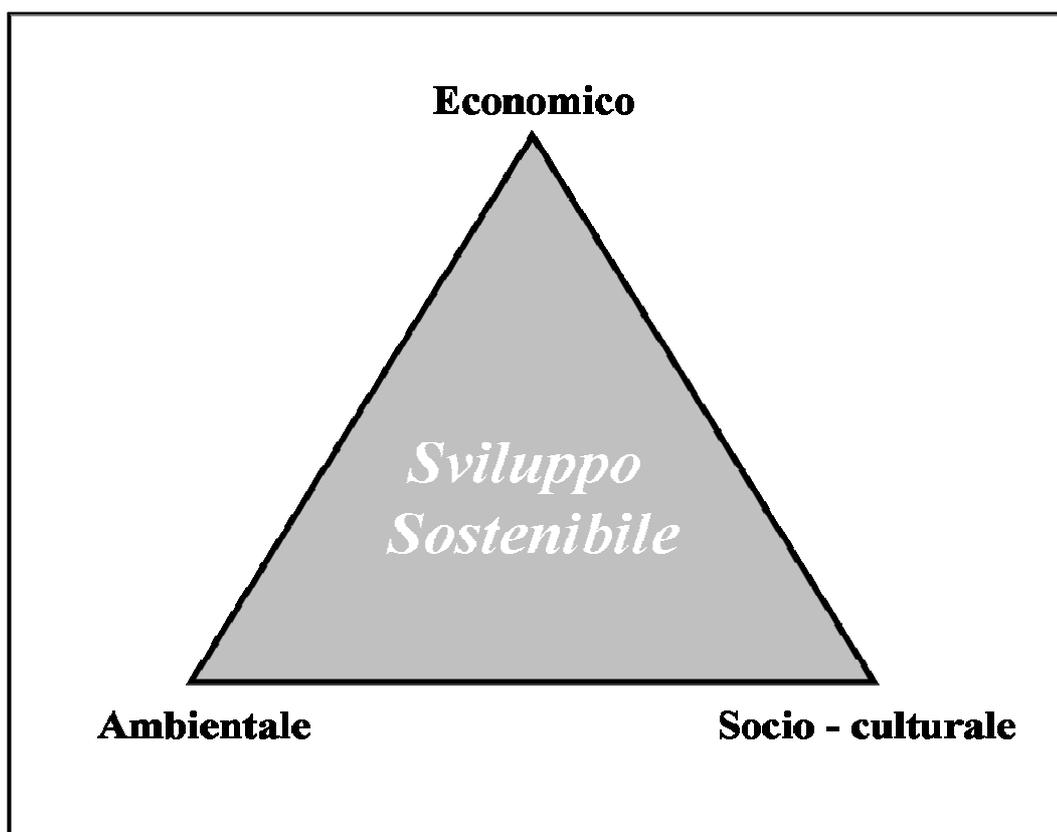
La versione “istituzionale” approvata dalle organizzazioni internazionali è quella del modello Triple Bottom Line (Elkington, 1997) il quale considera le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (quella economica, socio – culturale e ambientale) gerarchicamente uguali e tra loro interagenti (fig. 6).

In tale modello, le tre dimensioni della sostenibilità, definite “pilastri”, sono rappresentate ai vertici di un triangolo equilatero ricoprendo, quindi, la stessa importanza per il raggiungimento dell'obiettivo dello sviluppo sostenibile. Considerando i tre pilastri sullo stesso livello, il modello mostra che, al venir meno di una delle tre “sostenibilità”, anche le altre sono a rischio, compromettendo il perseguimento stesso dello sviluppo.

---

<sup>33</sup> In questa visione, la diversità culturale si erge a dimensione indipendente dello sviluppo sostenibile, che va ad affiancarsi al pilastro della sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

**Fig. 6 – Sviluppo sostenibile: il modello Triple Bottom Line**



Ns elaborazione da LEHTONEN, M. (2004), "The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions ", *Ecological Economics*, Vol. 49, pp. 199 - 214

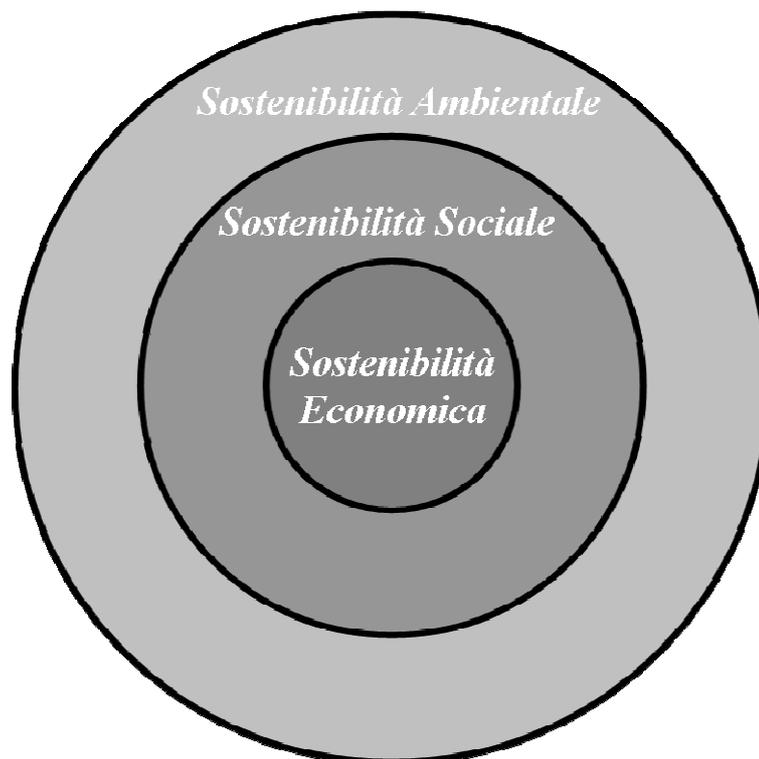
Il modello *Triple Bottom Line* è stato ampiamente criticato. In primo luogo, si ritiene che esso perpetui le caratteristiche dell'“economicismo” e del “produttivismo” delle società moderne (Lehtonen, 2004) in quanto sostiene la nozione che ciascuna “sostenibilità” possa essere considerata a parte dalle altre due, tralasciando di considerare la stretta connessione esistente tra di esse (Passet, 1996). Una seconda critica si concentra sul *trade-off* e sulle sinergie tra le dimensioni individuate. Ciascuno dei tre pilastri ha proprie caratteristiche che potrebbero entrare in conflitto con quelle di un altro. Il modello, in questo senso, non fornisce alcuna indicazione su come scegliere tra gli obiettivi inevitabilmente conflittuali della redditività, della giustizia sociale e dell'equilibrio ecologico (Upton 2002).

Il modello, infine, non indica l'esistenza di alcuna gerarchia tra i tre pilastri della sostenibilità quando, in realtà, in letteratura molti autori ritengono che una gerarchia esista e affermano che

sia possibile il verificarsi della prevalenza di una qualsiasi delle tre dimensioni sulle altre<sup>34</sup> (Empacher, 2002; Dubois e Mahieu, 2002; Lehtonen, 2004).

Lo sviluppo sostenibile, quindi, viene spesso concettualizzato attraverso il Bioeconomy Model (Passet, 1996), in cui i tre pilastri sono sostituiti da tre cerchi concentrici: il cerchio più interno indica la sostenibilità economica; il secondo individua la sostenibilità sociale; e, quello più esterno, identifica la dimensione ambientale (fig. 7).

**Figura 7 – Sviluppo sostenibile: il Bioeconomy Model**



Ns elaborazione da LEHTONEN, M. (2004), "The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions ", *Ecological Economics*, Vol. 49, pp. 199 - 214

In tale rappresentazione, quindi, le attività economiche sono descritte come il nucleo necessario dello sviluppo sostenibile. Esse sono considerate come il fattore indispensabile per migliorare la qualità della vita ma, secondo il modello, la crescita economica deve essere

---

<sup>34</sup> Acuni autori (Empacher, 2002; Dubois e Mahieu, 2002) argomentano, ad esempio, che la dimensione sociale non possa essere analizzata attraverso lo stesso quadro analitico e gli stessi strumenti usati per la dimensione ecologica e quella economica, a causa delle sue caratteristiche peculiari, del suo carattere relazionale e della difficoltà, se non dell'impossibilità di quantificare i fenomeni più sociali.

realizzata senza mettere in pericolo la sostenibilità sociale ed entrambe devono essere perseguite senza sacrificare l'ambiente e il patrimonio naturale (Passet, 1996; Marechal, 2000). Il modello presenta una chiara gerarchia tra le tre sostenibilità, considerando i cerchi esterni come limiti ai processi decisionali per quanto riguarda quelli più interni.

L'adozione di tale modello, necessita che siano fatte due considerazioni. In primo luogo, i limiti biofisici non sono stabili, ma in continuo cambiamento in funzione dello sviluppo della conoscenza umana e della tecnologia (Hukkinen, 2003). In secondo luogo, la gerarchia tra i cerchi non indica che una delle tre dimensioni è sempre quella più importante perché tale importanza può variare in funzione di ogni specifica situazione. L'elemento fondamentale del modello, infatti, è che il funzionamento dei sistemi socio-economici non entri mai in conflitto con le condizioni del quadro ambientale condizioni (Hahtola, 1990; Norgaard, 1994, Lehtonen, 2004).

Sciuto e Cicirello (2010) sostengono, infine, che "l'evoluzione sociale e politica del contesto nazionale ed internazionale ha, tuttavia, condotto ad una serie di problemi relativi al carico demografico, al cambiamento dei valori culturali e alle difficoltà di intervento a livello di governance, le quali possono reputarsi nuove dimensioni da aggiungere a quelle tradizionali inserite nel paradigma della sostenibilità. Questo implica che nell'impostazione di un processo di sviluppo, affinché possa risultare stabile, equilibrato e duraturo, bisogna includere anche queste componenti per valutare complessivamente i risultati che esso potrà generare".

## **6. Le Imprese Sociali**

Le imprese sociali (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008; Yunus, 2008) sono una particolare categoria di operatori economici che bilanciano un'esplicita finalità sociale con i criteri della continuità e della sostenibilità economica (Defourny, 2001; Langtry, 1994) fornendo una risposta a quei bisogni della comunità, o anche solo di alcuni soggetti svantaggiati, inappagati o ancora inespressi (Capaldo, 1996; Carrera e Messina, 2008).

Alcuni autori (Waddock and Post 1995; Fowler 2000) hanno sottolineato come negli ultimi anni sia sempre più difficile tracciare un confine netto fra il settore pubblico, quello privato ed il cosiddetto terzo settore.

Nyssens (2006) sottolinea come questa situazione spinga gli individui a cercare di veder soddisfatti bisogni sociali tramite le organizzazioni che sono al confine tra almeno due di questi settori; mentre altri autori imputano lo stesso fenomeno alla minore efficienza

dimostrata negli anni dalle forme classiche di attivismo (Laville, 2003) e ad una maggiore consapevolezza della necessità di azioni concrete finalizzate alla risoluzione di specifici problemi che non trovano risposta nelle azioni delle fondazioni (Porter, Kramer, 1999) o nel ricorso alla *triple-bottom line*<sup>35</sup> (Hinna, 2002; Rusconi, Dorigatti, 2004, 2006; Yunus, 2008) che, soprattutto nei momenti di crisi, fa risaltare il ruolo secondario che hanno le finalità sociali rispetto a quelle economiche.

Si sono, così, aperte le porte a questa classe di soggetti che, pur seguendo le regole del mercato in modo da competere con le imprese tradizionali, tutelano prevalentemente obiettivi legati all'interesse pubblico o ad altri aspetti sociali (Capaldo, 1996, Price, 2008).

La definizione più completa di impresa sociale, fornita alla fine degli anni '90 dall'EMES (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008, Defourny, 2001: 16–18) e condivisa dalla maggior parte degli studiosi, si articola lungo due dimensioni: la dimensione economico-imprenditoriale e quella sociale.

La dimensione economico imprenditoriale identifica l'impresa sociale come un soggetto che svolge attività produttive autonome secondo i criteri imprenditoriali della continuità, della qualità e della sostenibilità, gestisce il rischio economico tipico dell'attività d'impresa e, oltre a volontari e utenti, prevede la presenza di un numero, anche limitato, di lavoratori retribuiti. La dimensione sociale sottolinea come l'oggetto dell'iniziativa debba essere uno specifico bisogno della società cui si risponde con una organizzazione che abbia origine in un gruppo di persone che prendono decisioni secondo una logica "collaborativa" e "partecipativa" e senza farsi influenzare dagli apporti di capitale dei singoli e che preveda, inoltre, la non distribuibilità degli utili o, al limite, una loro distribuibilità limitata.

Gli imprenditori sociali, quindi, sono dei veri e propri soggetti imprenditoriali (Dees, 1998; Paredo, McLean, 2006) che devono riconoscere le opportunità e sfruttarle tramite l'utilizzo delle risorse a loro disposizione.

La similitudine con le imprese tradizionali è tanto elevata che alcuni autori considerano le imprese sociali come una semplice applicazione delle normali regole di buona gestione ai soggetti che operano nel terzo settore (Reis, 1999), mentre altri (Dees, 1998; Paton, 2003; Harding, 2004) considerano tali imprese come dei veri e propri agenti di cambiamento che realizzano una spinta innovativa attraverso l'esperienza diretta e la conoscenza che ottengono dall'interazione continua con una data comunità.

---

<sup>35</sup> Secondo l'approccio "*triple-bottom line*", le imprese dovrebbero sviluppare investimenti sostenibili e decisioni societarie guardando contemporaneamente all'Utile Netto e all'impatto complessivo sulla società e sull'ambiente.

Dart (2004) fa notare come le imprese sociali, pur agendo mantenendo al centro la propria *mission* sociale, devono continuamente rinnovare la propria offerta per individuare nuovi bisogni che nascono nelle comunità dove operano. Per tale categoria di imprese, quindi, il Capitale Sociale (Lipparini, 2002) assume un ruolo primario sia per portare a termine la propria *mission sociale* sia per tutelare la propria sopravvivenza nel mercato: a causa della loro limitata capacità di accumulazione di un autonomo patrimonio di risorse, infatti, le imprese sociali sono incentivate ad instaurare relazioni con altri attori del territorio per avere accesso a nuove risorse (Defourny, 2001).

Grazie alle relazioni con gli altri *stakeholder*, ad esempio, questi soggetti beneficiano di informazioni e conoscenze che possono consentire loro una più veloce individuazione dei bisogni ancora insoddisfatti nella società e che sono allineati alla loro *mission sociale*, ovviare alla limitata dotazione di risorse di cui generalmente soffrono, fronteggiare la diminuzione del volontariato che caratterizza il settore e ridefinire su nuove basi lo sviluppo socioeconomico collaborando nella produzione di quei beni e/o servizi caratterizzati da consistenti elementi di complessità e dove è necessario coordinare apporti diversificati (Borzaga, Zandonai, 2009).

## **7. La Social Network Analysis per lo studio delle relazioni**

I network sociali sono stati definiti come un insieme selezionato, persistente e strutturato, di attori indipendenti, che cooperano sulla base di contratti espliciti ed aperti, per adattarsi ai mutamenti ambientali e per coordinare e tutelare gli scambi (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997). Tali network, tuttavia, nascono, si sviluppano e si sciolgono in funzione dei comportamenti delle singole imprese che ne fanno parte dal momento che spesso, i contratti su cui queste relazioni si basano, risultano più vincolanti dal punto di vista sociale che legale.

L'analisi delle "strutture relazionali" ha conosciuto ampia diffusione nelle discipline sociali, come la psicologia e la sociologia, in cui i "nodi della rete" sono costituiti da individui ed organizzazioni. Tale tema è stato affrontato anche negli studi economici ed aziendali, con particolare riferimento "alla varietà e alla variabilità del comportamento umano e al modo in cui, l'interazione tra più soggetti che decidono influenza le loro scelte, inducendo aggiustamenti reciproci nelle loro condotte" (D'Alessio, 2002).

L'elaborazione e il successivo affinamento degli strumenti di analisi quantitativa da parte di matematici, sociologi e psicologi, ha contribuito a dar vita ad un complesso di tecniche di indagine che va sotto il nome di *Social Network Analysis* (Scott, 2000; Wasserman e Faust, 1994; Mutti, 1996; Reza, 1959).

L'ipotesi guida su cui si basa l'approccio reticolare, quindi, è che il comportamento degli attori di una rete dipende dalle molteplici relazioni nelle quali essi sono coinvolti. L'oggetto di studio della *Social Network Analysis*, quindi, è proprio il reticolo di relazioni tra due o più attori, che possono essere individui, gruppi, organizzazioni o nazioni.

In tal senso, Anzera (1999: 20) definisce la *Social Network Analysis* come una “tecnica per la ricostruzione della morfologia delle relazioni di un gruppo”, che consente un’efficace rappresentazione delle reti sociali<sup>36</sup>, della loro nascita e della loro evoluzione a partire dagli attributi relazionali degli attori sociali, “privilegiando la spiegazione del comportamento di un individuo in base alla rete di appartenenza” al fine di interpretare i fenomeni macroeconomici (Tichy, Tushman e Fombrun, 1979).

Nonostante la sua diffusione, la *Social Network Analysis* è spesso stata vista solo come una tecnica a supporto di altre teorie (Galaskiewicz, 1996) e come una raccolta di strumenti utile ad analizzare dei dati (Borgatti, 2005).

Se da un lato la Social Network Theory consente di comprendere la nascita, le dinamiche e l'evoluzione delle performance relative ai rapporti di collaborazione tra le imprese, studiando i network in cui esse sono incluse (Gulati, 1998) e, in un certo senso, le motivazioni etiche e sociali di tali collaborazioni, dall'altro lato non si concentra affatto sul concetto di struttura connesso ai processi, ai flussi di attività, al potere, alla conoscenza e alla legittimità quali aspetti mediante i quali è possibile realizzare l'efficienza economica (Sydow, Windeler, 1998).

### **7.1 La Network Analysis: i principali filoni di studio**

Nel corso degli anni, la Social Network Analysis è stata utilizzata in diversi campi di ricerca con diversi risultati. E' possibile, però, ricondurre gli studi sulla Network Analysis, a tre filoni di studio principali (D'Alessio, 2002; Scott, 2000):

- a) quelli sociometrici (Lewin, Heider, Moreno), ai quali si deve l'utilizzo dei sociogrammi (Moreno, 1934) e della teoria dei grafi nella Network Analysis;
- b) quelli dei ricercatori di Harvard (Radcliffe-Brown, Durkheim, Warner), che si concentrano sulle relazioni interpersonali e, successivamente, sulle proprietà globali delle reti sociali (White, Granovetter);
- c) infine, quelli antropologici della scuola di Manchester (Radcliffe-Brown, Barnes,

---

<sup>36</sup> I reticoli possono essere rappresentati attraverso sociogrammi, grafi o in forma matriciale, ricorrendo all'algebra lineare.

Mitchell, Bott) i quali, unendo i due filoni precedenti, si concentrano principalmente sulla struttura delle relazioni all'interno delle comunità tribali.

Nell'ambito degli studi sociometrici, è a Moreno (1934) che si deve l'invenzione di rappresentazioni grafiche di reticoli sociali, empiricamente rilevanti. Per Moreno, infatti, le configurazioni sociali assumevano strutture definite ed identificabili, la cui rappresentazione mediante i sociogrammi<sup>37</sup> consentiva "la visualizzazione dei canali attraverso cui le informazioni potevano fluire e gli individui potevano influenzarsi".

Gli studi di Lewin (1936) sul "campo sociale"<sup>38</sup>, considerato dall'autore come lo spazio che comprendeva tanto il gruppo quanto il suo ambiente circostante, pose le basi per lo sviluppo della teoria dei grafi<sup>39</sup> per la spiegazione dei comportamenti di gruppo (Cartwright, Zander, 1953; Herary, Norman, 1953)<sup>40</sup>.

Nell'ambito degli studi dei ricercatori di Harvard, fu analizzata la tendenza alla formazione, nei sistemi sociali di grandi dimensioni, di sottogruppi coesi, analisi poi applicata a qualunque sistema sociale in cui fossero presenti dinamiche relazionali (Scott, 2000).

Come esponente di tale filone, Warner (1941) si concentrò sui concetti di stabilità, integrazione e coesione della struttura sociale. L'autore parlava di "configurazioni sociali", costituiti da quei sottogruppi della società, quali la chiesa, la famiglia, le associazioni, le classi

---

<sup>37</sup> I sociogrammi possono essere suddivisi in base ai criteri di misurazione adottati (sistema binario, dati segnati, valori o pesi), alla direzionalità e reciprocità delle relazioni (sociogrammi semplici e diretti) e alla quantità delle relazioni osservate (sociogrammi simplex e multi simplex). Per approfondimenti, si veda Wasserman e Faust, 1994.

<sup>38</sup> Per l'autore, il gruppo e l'ambiente ricadevano, quindi, entro lo stesso campo di relazioni e le proprietà strutturali di questo andavano analizzate con le tecniche matematiche della topologia e della teoria degli insiemi.

<sup>39</sup> Un grafo è una struttura composta di punti (nodi o vertici) e di segmenti (linee o archi) che connettono tutti o alcuni di questi punti. (Scott, 2001). In particolare:

- a) dato un nodo ed un segmento ad esso connesso, essi si diranno incidenti;
- b) dati due nodi, essi si diranno adiacenti, se reciprocamente connessi da un segmento.

Ogni grafo possiede diverse proprietà: il grado di un nodo indica il numero di segmenti incidenti con il nodo stesso, può assumere diversi valori e rappresenta un'importante caratteristica di un soggetto, perché all'aumentare del grado per ogni nodo di un grafo, corrisponde una maggiore integrazione della rete (D'Alessio, 2002); la densità di un grafo esprime il numero complessivo di relazioni diadiche sviluppate al suo interno rispetto al loro massimo teorico (Wasserman e Faust, 1994); un cammino è una sequenza di punti e linee che comincia e finisce con un punto (D'Alessio, 2002); la raggiungibilità può essere espressa attraverso la lunghezza di un percorso (definita come il numero di linee che separano due nodi) o la geodetica (ossia la lunghezza del percorso più breve che connette due punti). Un grafo, inoltre, si dice "connesso" se ogni coppia di nodi è unita da un lato e "disconnesso" se caratterizzato dalla presenza di punti isolati; e diretto (o orientato), se viene presa in considerazione la direzione delle relazioni che corrono tra due soggetti (Scott, 2001). Infine, un grafo può essere ad "albero", se i nodi sono uniti in un unico percorso e la rimozione di un qualunque nodo, non terminale, rende il grafico disconnesso (Lorenzoni, 1987) o a "blocco" se, ogni coppia di punti fa parte di un ciclo comune e, per ogni suo nodo, c'è sempre la possibilità di raggiungere gli altri attraverso canali alternativi (Wasserman, Faust, 1994).

<sup>40</sup> Per approfondimenti, si veda D'Alessio, 2002.

e un particolare sottogruppo denominato *clique*<sup>41</sup> (cricca), ritenendo che l'organizzazione di una comunità consistesse in una trama di relazioni mediante la quale le persone interagivano tra loro.

Tra gli studiosi di Manchester, che si occuparono principalmente della configurazione delle relazioni sociali, Mitchell (1969) gettò le basi per un quadro di riferimento sistematico dell'analisi delle "reti" e dei "tessuti" sociali. I concetti più importanti del pensiero Mitchelliano furono quello di "ordine personale", definito dall'autore come "l'insieme di legami personali che gli individui hanno con un insieme di persone e i legami che tali persone hanno a loro volta tra loro" e quello di "rete totale" di una società, indicata come "l'insieme di legami, in continua ramificazione e crescita, che si dispiega entro e al di là dei confini di ogni comunità ed organizzazione". Successivamente, lo stesso autore si concentrò sulle reti parziali "ego – centriche", ossia quelle incentrate su individui particolari, sostenendo come necessario che l'analisi empirica "venisse effettuata su aspetti specifici della rete totale".

Sulla base del successo degli studi di Mitchell, infine, i ricercatori di Harvard svilupparono le loro analisi guardando alle proprietà globali dei network (D'Alessio, 2002).

L'elemento unitario di questo filone di ricerche fu l'uso delle tecniche algebriche per formalizzare le relazioni strutturali e lo sviluppo dello *scaling* multidimensionale, una tecnica che consentiva di tradurre le relazioni in distanze sociali, in modo da renderle rappresentabili graficamente (D'Alessio, 2002; Scott, 2000).

Come principale esponente di tale filone, Granovetter (1974) elaborò un'importante studio attraverso il quale intendeva analizzare le modalità attraverso le quali le persone ottengono informazioni sulle opportunità di lavoro grazie ai loro contratti sociali. In tale lavoro, l'autore formulò la sua "tesi della forza dei legami", individuando come legami forti quelli con i soggetti a cui una persona è più vicina (famiglia, amici stretti, ecc) ed esplicitando come importante l'esistenza di legami deboli al fine di ottenere informazioni nuove e diverse. L'argomentazione addotta dall'autore, in tal senso, riguardava la constatazione che persone più intime o vicine tendono ad avere le stesse conoscenze e che, quindi, la fonte di nuova informazione non può che dipendere dai nodi più distanti di una rete sociale.

L'importanza dello studio di Granovetter consiste nel fatto di essere stato il risultato di un'analisi delle reti sociali. In seguito agli studi dei ricercatori di Harvard, la *network*

---

<sup>41</sup> Un *clique* è un gruppo non parentale, con un numero di membri che può variare da uno a trenta" (Warner, 1941), ossia un'associazione informale di persone tra le quali esiste un sentimento di gruppo e intimità e nella quale valgono alcune norme di comportamento stabilite dal gruppo stesso.

*analysis* ha ottenuto ampi consensi in merito alla sua efficacia e ha conosciuto una proficua applicazione in diversi campi di ricerca, anche grazie allo sviluppo di nuove tecniche più rigorose.

## **7.2 Le caratteristiche di un network: alcune definizioni**

Utilizzando gli strumenti propri della *Social Network Analysis*, è possibile rappresentare tutti i collegamenti tra gli stakeholder e tra questi ultimi e una data impresa; inoltre, tali strumenti possono essere utilizzati per analizzare le caratteristiche relazionali di ogni attore in una rete specifica.

La prima di queste caratteristiche è la *centrality*, una misura che esprime quanto il soggetto è attivo all'interno della sua stessa rete (Shaw, 1954; Freeman, 1977).

L'indice di centralità può essere costruito sul grado, sull'interposizione o sulla vicinanza dei nodi (D'Alessio, 2002; Wasserman e Faust, 1994):

- a) nella centralità basata sul grado, si considera la centralità come attributo legato all'intensità dell'attività relazionale di un attore e si individua il grado, quale espressione di tale intensità.
- b) nella centralità basata sull'interposizione, si considera la centralità come potere di influenza sulle relazioni attivate e l'interposizione come espressione del ruolo strategico di un nodo che funge da intermediario nelle relazioni tra gli altri soggetti appartenenti al sistema;
- c) nella centralità basata sulla vicinanza, la centralità è vista come espressione della capacità di un nodo di avere contatti con gli altri nodi e la vicinanza viene usata per esprimere giudizi di efficienza ed efficacia della struttura relazionale.

Da ciascuna delle misure individuate (grado, interposizione, vicinanza) è possibile individuare tre nozioni di centralità: la nozione di centralità puntuale, che viene espressa in termini assoluti e fa riferimento ad un solo nodo; la nozione di centralità relativa, che elimina l'influenza della grandezza della struttura; e la centralizzazione, la quale non tiene conto dei legami diretti di un solo nodo ma della posizione dello stesso a livello globale (D'Alessio, 2002).

Una seconda caratteristica è la *densità* della rete (Watts, 1999), data dal rapporto tra il numero di connessioni totali effettivamente esistenti tra le unità del sistema ed il massimo numero di

legami possibile e che qualificherebbero il grafo come “completo”<sup>42</sup>.

Combinando insieme i concetti di centralità e densità della rete, i ricercatori e i manager hanno la possibilità di valutare quanti dei flussi di risorse all’interno della rete, o anche di solo una parte di essa, dipendono dalla presenza dello specifico individuo; indirettamente, cioè, tali misure possono essere utilizzate per valutare quanto la rete possa risultare danneggiata se il singolo attore in essa presente decidesse di tagliare tutte le sue relazioni, ad esempio abbandonando il network specifico per entrare in un’altra rete sociale (Watts, 1999).

La *proximity*, indica la vicinanza di un dato soggetto a tutti gli altri soggetti nella rete (Fombrun, 1982; Wasserman e Faust, 1994). Essa può aiutare a misurare, o almeno capire, quanto rapidamente un attore è in grado di trasmettere informazioni in una rete. Strettamente legata alla caratteristica della *proximity*, l’*omofilia* rappresenta una misura di prossimità tra due soggetti legata alla condivisione fra di essi di importanti caratteristiche individuali. L’omofilia agisce da moltiplicatore delle potenzialità che una relazione ha nel trasferire informazioni e della sua capacità di essere utilizzata per esercitare pressioni sugli altri soggetti della rete (McPherson, Smith-Lovin e Cook, 2001).

Infine, guardando alla dinamica evolutiva delle relazioni, la proprietà della *stabilità* indica la capacità della rete di perdurare nel tempo. La presenza di tale proprietà in un network dipende e, allo stesso tempo, facilita la creazione di un clima di fiducia e la riduzione di comportamenti opportunistici tra le imprese (Kreps, 1990; Raub e Weesie, 1990) per effetto della già citata riduzione dei costi di selezione e di individuazione dei partner (che agevola l’ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili) e della creazione di una *deterrence-based trust* (Kreps, 1990; Raub, Weesie, 1990; Burt, Knez, 1995).

Alcune delle misure fin qui menzionate (centralità, densità e stabilità) sono state utilizzate nel progetto di ricerca al fine di indagare se le caratteristiche strutturali di un network possono in qualche modo determinare una maggiore efficacia nello sfruttamento delle risorse da parte delle imprese che ne fanno parte.

---

<sup>42</sup> La densità è un parametro misurabile esprimibile con la formula:  $D = (2R / n(n-1))$ , dove R è il numero complessivo di relazioni presenti nella rete sociale; e n è il numero di soggetti nella rete sociale. L’indice può assumere valore 0 in assenza di legami; valore 1, in caso di grafo completo e un valore compreso tra 0 ed uno in tutti gli altri casi. Per ulteriori informazioni si veda il manuale di Wasserman e Faust (1994).

## II CAPITOLO - CONTESTUALIZZAZIONE AL TURISMO

SOMMARIO 2 – 1. LA FILIERA TURISTICA; 2. - LA COMPLESSITÀ DEL PRODOTTO TURISTICO; 2.1 - LA GLOBALITÀ E LA SPECIFICITÀ DEL PRODOTTO TURISTICO: LA VISIONE DELL'IMPRESA E QUELLA DEL CONSUMATORE; 2.2 - LA DOMANDA E L'OFFERTA DEI PRODOTTI TURISTICI; 3. - IL TURISMO: DAL FENOMENO DI MASSA AL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ; 3.1 - LE TRE ANIME DELLA SOSTENIBILITÀ; 3.2 - I RAPPORTI TRA TURISMO, AMBIENTE E TERRITORIO; 3.3 - LA DOMANDA E L'OFFERTA DI PRODOTTI TURISTICI SOSTENIBILI;

### 1 La filiera turistica

Il prodotto turistico è un prodotto composito legato al lavoro di tutte quelle imprese (Tour Operator, agenzie di viaggio, imprese ricettive, di ristorazione, di trasporti ed altre organizzazioni che erogano servizi connessi al turismo) che si occupano di erogare singoli servizi necessari per la sua composizione lavorando singolarmente o interagendo tra loro (De Meo, 2006).

I tour operator si occupano tipicamente dell'organizzare dei viaggi, i quali vengono confezionati in appositi pacchetti turistici e realizzati attraverso la selezione e l'assemblaggio di servizi forniti dalle altre imprese del settore (compagnie aeree, catene alberghiere ecc.), sulla base di previsioni di mercato, anticipando le richieste da parte dei turisti (Grasso, 2009).

I TO hanno fundamentalmente la funzione di produttori di viaggio e, nella loro attività, sopportano il rischio tipico di tale attività, riconducibile alla creazione, all'organizzazione e alla promozione dei pacchetti turistici.

In primo luogo, il servizio offerto dai TO è immateriale e, in quanto tale, intangibile, non immagazzinabile e, dunque, difficilmente gestibile (Della Corte, 2009). Inoltre, l'ipercompetitività che caratterizza il settore turistico, sempre di più fondata su logiche di prezzo, induce sempre più i potenziali turisti a prenotare i propri viaggi direttamente sui siti degli operatori piuttosto che ricorrendo all'attività del TO (Della Corte, 2004).

Inoltre, la messa a punto di pacchetti da essi creati, implica sia l'instaurarsi di numerose e difficili relazioni che i TO devono intrattenere con gli altri attori della filiera, sia la formulazione di adeguate previsioni riguardo le vendite realizzate studiando l'andamento del mercato (D'Elia A., 1998).

Altri rischi derivano dalla tipologia di contratti che i TO stipulano per acquisire la disponibilità dei singoli servizi turistici da assemblare in pacchetti<sup>43</sup>.

Nonostante i TO siano considerati essenzialmente dei produttori, alcuni autori, come ad esempio Sangalli (2002: 66), si soffermano sulla visione dei tour operator non come veri e propri produttori bensì come dei tour wholesalers, ovvero grossisti, che acquistano grossi quantitativi di prodotti per poi rivenderli al mercato delle agenzie di viaggio o attraverso canali alternativi e diretti di vendita<sup>44</sup>.

Le agenzie di viaggio hanno una funzione di intermediario tra i potenziali turisti e le imprese di produzione di cui, dietro compenso, promuovono e vendono, i servizi turistici (Della Corte, 2009)

Le agenzie di viaggio, che svolgono esclusivamente attività di intermediazione tra i clienti e le imprese turistiche sono denominate dettaglianti “pure” (Fiorucci, 2000). Svolgono principalmente attività outgoing, che comprende la vendita di servizi principali quali viaggi, soggiorni e crociere, servizi di trasporto aereo, marittimo, ferroviario e automobilistico, servizi di recettività e di accoglienza, e tour offerti ai turisti in arrivo da agenzie incoming.

Le agenzie che svolgono anche un’attività di incoming, possono sia offrire pacchetti appositamente creati per gruppi di persone o singoli individui in base a specifiche richieste (agendo come tour organizer), sia fungere da corrispondenti di TO nelle destinazioni in cui giungono i turisti (Gentile, 2002).

Con lo sviluppo della tecnologia, nell’ambito delle agenzie di viaggio, sono andate diffondendosi sempre di più le web agencies, ovvero agenzie che operano on line. Le agenzie di viaggio possono scegliere se effettuare la distribuzione esclusivamente su internet oppure utilizzando un doppio canale, cioè affiancando il canale agenziale tradizionale alla rete multimediale per la vendita dei propri prodotti (Rossi, 2008).

Le agenzie di viaggio oltre che per il tipo di attività svolta possono distinguersi anche in relazione ai segmenti di mercato ai quali si rivolgono. Avremo, così, agenzie per turismo di tipo leisure e altre che prediligono il segmento business, specializzandosi nell’organizzazione di congressi, meeting, eventi, ecc (Gentile, 2002), o agenzie che operano in più segmenti contemporaneamente.

---

<sup>43</sup> Ad esempio, nella formula contrattuale vuoto per pieno, attraverso cui l’operatore acquista in una sola volta, con largo anticipo e, quindi, indipendentemente dall’impiego, un grosso quantitativo di servizi di base ottenendo condizioni economiche vantaggiose, la controparte si libera del rischio di invenduto trasferendolo completamente al *tour operator* (Rossi, 2008).

<sup>44</sup> Il *tour operator* viene così inserito nella categoria dei distributori.

Le agenzie possono distinguersi anche in base all'ambito competitivo di riferimento. In tal caso avremo agenzie che operano a livello locale, regionale, nazionale o internazionale.

Le strutture ricettive sono quelle organizzazioni che svolgono attività dirette alla produzione e all'offerta al pubblico di ospitalità, alla quale sono connesse le prestazioni di servizi di alloggio e altri eventuali ad esso connessi (Grasso, Benevolo, 2007).

Le imprese ricettive possono essere classificate in due categorie: strutture ricettive alberghiere e strutture ricettive non alberghiere. La prima categoria comprende (Franceschelli V., Morandi F., 2005):

alberghi: strutture ricettive a gestione unitaria che danno alloggio ed eventualmente forniscono vitto ed ulteriori servizi accessori in camere che si trovano in uno o più stabili o in determinate parti di essi;

motels: alberghi concepiti principalmente per la sosta che offrono anche servizi di assistenza ad autovetture ed imbarcazioni per le quali forniscono anche carburante;

villaggi albergo: concentrano in un'unica area servizi centralizzati da offrire a persone dislocate in più stabili differenti;

residenze turistico – alberghiere: sono a gestione unitaria e forniscono molteplici servizi ad utenti collocati in unità abitative arredate e dotate di cucina indipendente e da uno o più locali.

Della seconda categoria fanno, invece, parte (Ricci P., Jannelli R., Migliaccio G., 2007):

campeggi: esercizi ricettivi a gestione unitaria che sono attrezzati su aree recintate per la sosta di turisti provvisti di tende o altre attrezzature per il pernottamento autonomo;

villaggi turistici: sono a gestione unitaria, attrezzati su aree recintate per la sosta e composte di allestimenti minimi per turisti che non sono provvisti di mezzi autonomi per il pernottamento;

alloggi agro – turistici: locali che si trovano in fabbricati rurali che accolgono turisti ospitati da imprenditori agricoli;

case e appartamenti per vacanze: immobili arredati e gestiti in maniera imprenditoriale per essere affittati ai turisti. Non offrono servizi centralizzati e vengono fittati tramite contratti di una durata non superiore ai tre mesi.

In relazione alle imprese alberghiere, esistono ulteriori criteri di differenziazione. Madonna (2001) propone la distinzione tra imprese alberghiere monolocalizzate (o singleunit), le quali utilizzano un unico centro di produzione del servizio, e plurilocalizzate (o multiunit), costituite, cioè, da più alberghi che si trovano in una stessa località o in località differenti.

Riguardo le imprese singleunit, Della Corte (2000), propone una classificazione delle imprese alberghiere basata sulla dimensione. Quest'ultima prevede la distinzione di alberghi piccoli (fino a 50 camere), alberghi medi (da 50 a 100 camere), alberghi medio-grandi (da 100 a 200 camere), alberghi grandi (da 200 a 360 camere) e alberghi grandissimi (oltre le 360 camere).

Ancora Peroni (1998) suddivide le imprese alberghiere singleunit in base ai segmenti di mercato che intendono soddisfare, individuando attività alberghiere rivolte al turismo leisure e altre quello business.

Le imprese di trasporto svolgono funzioni che condizionano le possibilità di accesso ad una determinata destinazione, primo essenziale requisito che questa deve possedere per essere fruibile (Castoldi, 2005).

L'attività di ristorazione, dal punto di vista giuridico, viene ricompresa tra le imprese commerciali e si riferisce a tutti i luoghi in cui viene effettuata una somministrazione di cibi e bevande. In generale possiamo distinguere tre tipi diversi di ristorazione (Moroni, 2008):

commerciale, che riguarda l'attività di un'impresa indirizzata alla somministrazione di pasti attraverso la fornitura, in locali aperti al pubblico, di alimenti e bevande che sono consumati nello stesso luogo di produzione e commercializzazione. Di solito è gestita da aziende che si rivolgono direttamente al consumatore finale del servizio di ristorazione e si divide nelle forme di ristorazione top, tradizionale e moderna;

turistico-occasionale, riguarda l'attività di ristorazione svolta nelle strutture alberghiere all'interno di navi, treni, centri commerciali o sulle autostrade. In tale categoria rientra anche l'attività di catering, che viene effettuata soprattutto in presenza di congressi o eventi. Si osserva che, spesso, le imprese alberghiere tendono ad esternalizzare l'attività di ristorazione facendola svolgere ad imprese che abbiano competenze più specifiche in materia (Del Duca, 2004);

collettiva, può essere aziendale, scolastica, ospedaliera o militare e riguarda la distribuzione pre-organizzata di pasti a tali specifiche categorie di soggetti. Può succedere che l'operatore della ristorazione si occupi direttamente di preparare e distribuire il pasto ai soggetti di riferimento o che lo stesso operatore organizzi e coordini un insieme di pubblici esercizi appartenenti al comparto della ristorazione.

È importante sottolineare il ruolo critico svolto sia dalla ristorazione commerciale che da quella turistico-occasionale, in quanto esse contribuiscono in maniera determinante alla creazione del prodotto turistico complessivo, contribuendo direttamente a determinare il grado di soddisfazione del cliente rispetto all'esperienza di viaggio (Della Corte, 2009).

Tra le imprese che si occupano dell'erogazione di servizi connessi al turismo, rientrano aziende sia pubbliche che private le quali, interagendo tra loro, creano un servizio integrato che può amplificare la forza d'attrazione di una data località turistica e il livello di qualità dell'esperienza vissuta dal turista il quale sarà portato a preferire una meta piuttosto che un'altra (Della Corte, 2000).

Questa categoria comprende vari tipi di imprese tra cui, in primo luogo, enti che si occupano della gestione del patrimonio ambientale e culturale di una determinata località turistica. Essi mirano a valorizzare le strutture museali e artistiche di un determinato luogo, avviando un processo di incremento dei servizi aggiuntivi collegati alla cultura, quali l'ampliamento dei bookshop, l'utilizzazione di moderne audio guide, la collocazione nelle strutture museali di sempre più forniti punti di ristoro ecc (Solima, 2004).

Vi sono, poi, aziende che curano il noleggio di attrezzature e abbigliamento per lo sport e il tempo libero dei turisti, le quali hanno un'attività più o meno sviluppata a seconda di alcuni fattori (Della Corte, 2009), nonché le imprese che si occupano della gestione dei lidi turistici e degli stabilimenti balneari a cui vengono date in concessione spiagge di demanio pubblico (Dall'Ara, 2006).

Le strutture termali, la cui importanza è aumentata offrono, non più solo servizi atti alla cura di determinate patologie, bensì anche una gamma di altri trattamenti puramente estetici, rivolti ad utenti dall'età sempre più ridotta in cerca di relax (Zannelli, 2007).

Le imprese di enogastronomia e dell'artigianato artistico promuovono con i loro prodotti quel senso di tipicità sempre più ricercato dai turisti e che rappresentano, molto spesso, la principale motivazione di viaggio in quanto favoriscono ed esaltano la visione esperienziale del prodotto turistico (Della Corte, 2009). Va aggiunto, infine, che la promozione e la valorizzazione delle imprese di attraction dovrà prendere in considerazione l'impatto e il gradimento che queste possono avere sulla domanda turistica della destinazione presa in considerazione (Sciarelli, 2007).

## 2.La Complessità del Prodotto Turistico

La complessità del fenomeno turistico emerge chiaramente anche quando si vuole cercare di formulare dei giudizi che permettano di definire univocamente la qualità dell'esperienza, e quindi, del prodotto turistico. Tale qualità, ovviamente, è generalmente condizionata da fattori sia ambientali che caratterizzano la destinazione (attrattive naturali, artistiche, culturali, sociali, ecc) sia strumentali, ossia dal complesso di servizi ed infrastrutture che rendono effettivamente fruibili le attrattive ambientali. In tal senso, la performance di un'area turistica è strettamente correlata non solo al suo grado di dotazione delle risorse, ma anche alla loro effettiva fruibilità, funzione dei servizi erogati dalle differenti organizzazioni che operano sul territorio (D'Elia, 1998). Ma la qualità nel turismo è difficile da definire a causa delle caratteristiche peculiari del prodotto che viene offerto (Brunetti, 1999). In primo luogo, come già è stato accennato, il prodotto turistico è un prodotto composito che deriva, cioè, dall'attività di molte imprese ed organizzazioni le quali, con varie modalità, offrono servizi di qualità diversa a causa delle differenze settoriali nelle capacità, nelle competenze e, soprattutto, nella diversa interpretazione che viene data dagli operatori ai bisogni e alle aspettative della domanda (Martini, 2001). Ciò accade per la conoscenza imperfetta che la singola impresa ha del mercato e della visuale del turista (Della Corte, 2009): il produttore, infatti, osserva il fenomeno turistico con "occhi diversi da quelli del turista" (Casarin, 1996) dal momento che, mentre quest'ultimo ha una visione globale dell'esperienza vissuta, le singole imprese che offrono ognuna un prodotto specifico, non riescono ad avere una prospettiva d'insieme dell'esperienza globalmente offerta al turista dalla località (Della Corte, 2000). Strettamente collegata alla visione del turismo come esperienza globale, è la constatazione che il prodotto turistico ha la natura di "prestazione prolungata", cioè durante la sua fruizione, si verifica un susseguirsi di momenti di percezione di qualità che possono generare soddisfazione o insoddisfazione variabile (Martini, 1996). In terzo luogo, il prodotto turistico è posto sul mercato come prodotto virtuale, in quanto alla sua realizzazione concorrono elementi interni ed esterni alle aziende che contribuiscono ad erogarlo, elementi che verranno sperimentati al momento della sua fruizione (Rispoli, Tamma, 1996); da ciò, è valsa la concettualizzazione del fenomeno turistico e della vacanza come Experience Good<sup>45</sup>,

---

<sup>45</sup> In relazione alla valutazione della qualità percepita, prima Nelson (1970), e successivamente Darby, Karni (1973) hanno suddiviso i beni e/o servizi acquistati dal consumatore in tre gruppi:

- a) search good, ossia quei beni che possono essere valutati sotto il profilo qualitativo preventivamente o al momento del loro acquisto;
- b) experience good, ossia quei beni o servizi la cui qualità può essere giudicata solo dopo il loro utilizzo o consumo;
- c) credence good, ossia quei beni che non possono essere valutati sotto il profilo qualitativo.

un evento memorabile che coinvolge gli individui sul piano personale, lasciandone traccia nella memoria (Pine, Gilmore, 2000). A questo proposito, assume un'importanza cruciale la comprensione delle caratteristiche e dei bisogni della domanda (e, quindi, del turista) già a monte del processo di determinazione dell'offerta attuabile secondo diverse configurazioni (Rispoli e Tamma, 1996) - Fai da te, Package e Network – in quanto il raggiungimento dell'obiettivo della customer satisfaction dipende anche dalla capacità di comprendere quanto il turista desidera sentirsi coinvolto nelle decisioni relative alla sua vacanza e che valore dà alla possibilità di vivere esperienze appaganti da protagonista (Franch, 2001). Il turismo, infine, è visto come esperienza di vita: la percezione della qualità dipende sia dalla qualità tecnica dei servizi ricevuti, ma anche da una qualità di tipo relazionale (Flick, Brent, Ritchie, 1991), ossia dal rapporto che il turista riesce ad instaurare con la destinazione in termini di accoglienza o rifiuto del proprio sistema di bisogni e preferenze, nonché di altri elementi che non sono controllabili dalle organizzazioni quali il clima, la presenza di tensioni sociali, l'igiene generale ecc. (D'Elia, 2008).

Dalle considerazioni effettuate emerge chiaramente che l'esperienza turistica è vissuta globalmente e, quindi, occorre che la qualità dei servizi offerti al turista sia di tipo globale. Essa, per realizzarsi, necessita dell'attuazione di un sistema di tipo aperto (Sciarelli, 2008) che interagisca con il contesto e le realtà secondo un processo di continuo interscambio, in cui le diverse aziende e i diversi operatori offrano servizi integrati e coordinati (Sciarelli, 2008) e, mettendo da parte comportamenti opportunistici e obiettivi individuali, operino per il perseguimento di un obiettivo comune: il miglioramento dell'immagine della località al fine di aumentare i flussi turistici in entrata.

Tutto ciò può essere perseguito attraverso, quindi, una strategia sistemica territoriale che si espliciti attraverso un'azione di governance, che varia in funzione degli attori presenti sul territorio e delle relative caratteristiche (Colin, Jenkins, 1995), orientata a coinvolgere imprese ed organizzazioni residenti attraverso politiche ed interventi basati sulla predisposizione di strumenti capaci di favorire e/o facilitare l'autoregolazione dei soggetti (ad esempio, attraverso l'emanazione di norme e regolamenti), l'istituzione di enti pivot dello sviluppo locale (in grado di orientare e regolare il comportamento del sistema) e lo stimolo alla nascita di aggregazioni di imprese attraverso le quali valorizzare le produzioni locali (Rispoli, Tamma, 1996).

### **3. Il Turismo: da fenomeno di massa al concetto di Sostenibilità**

L'attrattività di una destinazione turistica è, almeno in parte, dipendente dalle risorse naturali, sociali o urbanistiche presenti nel territorio tanto, che sin dal 1987, Krippendorf aveva sostenuto come la materia prima del turismo fossero le risorse del territorio che venivano attivate e consumate, tramite l'attività degli operatori turistici e che queste debbano essere tutelate secondo principi di equità infra-generazionale in modo da prevenire il rischio che il consumo di esse nel presente possa inibire lo sviluppo delle attività turistiche nel futuro (Welford, 1995); si rimanda, quindi al concetto di sviluppo sostenibile definito nel rapporto *Our Common Future* che amplia la definizione di sviluppo per inserire al suo interno anche la necessità di considerare gli effetti dell'azione delle imprese sull'ambiente in cui operano (Galli, Notarianni, 2002).

Lo stesso concetto era stato declinato dal WTO (1993) nel definire il turismo sostenibile come quello che “va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e, allo stesso tempo, protegge e migliora le opportunità per il futuro. Esso deve essere il principio guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possano essere soddisfatti e contemporaneamente possano essere preservati l'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità ed il miglioramento della qualità della vita”.

Si ottiene così una visione del turismo sostenibile come quello di una modalità di gestione del rapporto fra la destinazione turistica ed il territorio che riesca a bilanciare le diverse anime del territorio stessa senza che una delle tre dimensioni possa prendere il sopravvento (Muller 1994; Hunter 2002).

Il tema del legame fra impresa turistica, sviluppo del territorio e risorse dello stesso è stato affrontato in ambito turistico riconoscendo che questo legame possa assumere diverse forme (Budowski, 1976) partendo da uno stato di conflitto, in cui il turismo può portare a fenomeni di degrado ambientale, ad uno di coesistenza, nel raro caso in cui le due attività riescano a svilupparsi con effetti incrociati trascurabili, fino ad uno di simbiosi in cui l'integrazione fra i due fenomeni porti a risultati a tutelare le specificità del territorio.

Farrell e McLellan (1987) affermavano che se le attività turistiche fossero state adeguatamente gestite avrebbero permesso al territorio di ottenere ingenti flussi economici riducendo, al tempo stesso, lo sfruttamento delle risorse naturali e culturali rispetto ad altri usi alternativi e qualche anno più tardi era già chiaro come le opportunità legate alla sostenibilità potevano essere la fonte per la creazione di nuove imprese e l'avvio di nuove attività in grado di fornire prodotti turistici tramite un utilizzo più efficiente delle stesse.

Nello stesso tempo altri autori mettevano in luce come lo sviluppo delle attività turistiche, soprattutto nel caso degli ecosistemi protetti e dei meno regolati paesi del sud del mondo, potessero rappresentare anche un rischio (Goodwin, 1996) che si intensificava al crescere dei flussi di persone che interessano le nuove nicchie di mercato (Wheeler, 1993).

Per evitare gli effetti negativi legati allo sviluppo turistico le attività in questo settore devono ampliare i propri processi decisori (Sciarelli, 2007) volti a soddisfare la crescente domanda turistica tenendo conto anche delle necessità della popolazione residente in termini di miglioramento della qualità della vita e di protezione delle risorse naturali.

Il processo decisionario, infatti, diviene tanto più complesso considerando che le tre dimensioni della sostenibilità nel turismo sono interdipendenti.; per esempio lo sviluppo dell'ecoturismo attira sul territorio ingenti capitali esteri, con la conseguenza di aumentare il costo e la rendita del terreno a discapito dello sviluppo del territorio per altri fini (ex. l'utilizzo agricolo) allo stesso tempo l'aumento del valore del terreno rende difficile la partecipazione diretta agli investimenti delle realtà locali e, come mostrato da Britton (1991), quando le strutture e le compagnie aeree sono straniere le ricadute turistiche sul territorio tendono ad essere marginali; inoltre la crescente richiesta dei turisti porta le imprese a necessitare di nuove infrastrutture che andranno ad aumentare, insieme all'azione dei singoli turisti, l'impatto sulla singola destinazione.

Altra criticità è legata alla lenta risposta da parte degli organi di governo alle necessità di tutela dell'ambiente (Hunter, 2002) non agevolata dalla tendenza degli studi sulla sostenibilità nel turismo a rimanere separati dalla più ampia discussione sullo sviluppo sostenibile (Butler, 1999).

Gli operatori del settore turistico sono stati fra i primi a reagire alla crescente attenzione verso il problema della sostenibilità portando sul mercato specifici pacchetti costruiti in modo da tutelare e preservare le risorse naturali generando nicchie di mercato, come quella dell'Eco-Turismo prodotto turistico che sin dall'inizio ha registrato un elevato interesse e che sembra avere un forte trend di crescita (Goodwin, 1996).

La risposta del mercato alla richiesta di maggiore attenzione allo sviluppo sostenibile del turismo è stata positiva da parte degli imprenditori turistici che hanno utilizzato le nuove forme di turismo più orientate alla tutela del patrimonio ambientale e culturale come una leva di mercato per avviare processi di diversificazione per affrontare l'intensa concorrenza tipica del settore turistico riuscendo a stimolare un crescente interesse per i prodotti risultanti (Lodkipanidze, Brezet Backman, 2003) diffondendo il fenomeno del turismo sostenibile ovvero il mercato definito dai prodotti turistici che, cercando di evitare o minimizzare gli

impatti sull'ambiente, di tutelare le specificità culturali delle popolazioni, di tutelare l'accesso al lavoro e, più in generale, lo sfruttamento delle risorse umane cerchino di avviare processi di sviluppo sostenibile (Hallenga-Brink, Brezet, 2005).

In ogni caso Hallenga-Brink e Brezet (2005) riconoscono anche che la tematica dello sviluppo sostenibile in ambito turistico debba essere affrontata in tutti i segmenti turistici e non solo in specifiche nicchie,

Si parla, quindi, di Turismo Sostenibile (Hunter, 1997) come tutto l'insieme di principi, politiche, normative ma anche pratiche di gestione che mirano a tracciare un percorso di sviluppo della destinazione turistica in grado di favorire l'equità inter-generazionale, partendo dalle politiche di sostegno alle eco-label, allo sviluppo e alla tutela delle risorse del territorio, fino a piani di applicazione con ambito globale come la Agenda 21 delle Nazioni unite.

La crescita del mercato è stata accompagnata anche da un fiorire di studi accademici sulle modalità di gestione delle attività turistiche in modo da favorire uno sviluppo olistico e non limitato al solo aspetto economico (Hunter, 2002).

In particolare Hunter (1997) partendo dalla classificazione di Turner, Pearce e Bateman (1994) delle interpretazioni dello sviluppo sostenibile in 4 segmenti da *Very Weak* a *Very Strong*, identifica quattro possibili approcci alla sostenibilità nel turismo<sup>46</sup> mostrando la varietà degli studi sull'argomento anche se poi, tenendo conto della tendenza degli operatori turistici a valutare le risorse naturali come un mero strumento per il raggiungimento dei propri obiettivi economici,

Si ha così che nell'ambito del turismo lo sviluppo sostenibile si declini spesso con l'obiettivo di attirare i visitatori sfruttando le risorse naturali e sociali in modo da poter utilizzare i relativi flussi economici sul territorio per agevolare processi di tutela delle risorse stesse e di sviluppo economico del territorio (Goodwin, 1996).

Altri autori (Wheeler, 1993; Hunter, 1997) riconoscono che questa limitata visione alla base del concetto di turismo sostenibile sia una delle motivazioni per cui il turismo sostenibile sia stato spesso considerato come separato dal concetto più stringente di sviluppo sostenibile fino al punto in cui alcuni autori (Butler, 1999; Hunter, 2002) sono arrivati a chiedersi se la funzione del turismo sostenibile sia quella di creare delle condizioni ambientali favorevoli alla

---

<sup>46</sup> In particolare l'autore identifica i seguenti livelli in ordine di crescente attenzione alla sostenibilità intesa in un senso ampio: Tourism Imperative; Product-led tourism; Environment-led Tourism e Noetenus Tourism. In particolare il primo coincide con le pratiche di Destination Management che considerano le risorse del territorio come strumentali, il secondo le considera come un possibile obiettivo ma solo secondario, il terzo livello racchiude tutti gli approcci che considerano la tutela dell'ambiente come un elemento centrale; l'ultimo livello viene utilizzato per indicare tutti gli studi secondo cui il turismo in una data area possa essere proibito per tutelare le risorse naturali in essa presenti.

sopravvivenza delle imprese turistiche così come normalmente intese o se si debba limitare l'utilizzo di questa etichetta ai casi in cui la catena del valore turistica sia orientata a portare avanti il più ampio spettro dello sviluppo sostenibile.

Altri come Hjalager (1997) si sono limitati a rilevare come una maggiore considerazione degli interessi diffusi sul territorio si scontri con specifiche barriere nelle singole destinazioni che non permettono la creazione nel territorio di un sistema di monitoraggio specifico; la prima di queste barriere è data proprio dalla configurazione del prodotto turistico come un prodotto complesso il cui effetto nasce dall'interazione di molteplici effetti legati alle azioni dei singoli operatori; la seconda barriera viene dalla mancanza di flessibilità in termini di tecnologie utilizzate, di dimensione delle attività economiche, di concentrazione delle attività che non rende facilmente applicabili le politiche centrali; infine vi è spesso la mancanza di un organo guida centrale di riconosciuta autorità che possa mettere in atto un sistema di monitoraggio adeguato.

Allo stesso modo nella definizione di un sistema di gestione della destinazione turistica si deve tener conto dei diversi interessi tutelati, più o meno esplicitamente, dai diversi stakeholder (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010) del territorio in modo da orientare lo sviluppo della destinazione nella direzione della sostenibilità coordinando l'offerta locale attraverso precisi criteri di valorizzazione e di tutela delle risorse naturali, del patrimonio artistico e storico-culturale in modo da mantenerne, se non aumentarne, il valore nel tempo.

La necessità di aiutare i processi di gestione delle destinazioni turistiche e la consapevolezza del rischio di sovrasfruttamento del patrimonio di risorse naturali ha stimolato la ricerca verso la misurazione degli impatti dell'attività turistica generando diversi già nei primi anni '80.

Il concetto più utilizzato per valutare l'impatto di un'attività turistica su di un territorio è quello della c.d. *Carrying Capacity* del territorio; con questo termine si intende (Mathieson, Wall, 1982) il massimo numero di persone che possono utilizzare un sito senza un'alterazione inaccettabile nel contesto ambientale e senza un inaccettabile degrado nella qualità dell'esperienza turistica per l'utente.

Nonostante la maggiore definizione del concetto alcuni autori (Galli, Notarianni, 2002) hanno criticato quest'approccio perché difficilmente in grado di essere un valida guida per le decisioni in quanto non prevede un preciso processo di analisi o una precisa definizione di "Accettabilità" del cambiamento.

# III CAPITOLO - LA DEFINIZIONE DELLE IPOTESI E LA DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA DI RICERCA

SOMMARIO 3 – 1. – IL PROBLEMA DELLA RICERCA; 2. - LA DEFINIZIONE DELLE IPOTESI DI RICERCA; 2.1 - LA PRIMA IPOTESI DELLA RICERCA; 2.2 - LA SECONDA IPOTESI DELLA RICERCA; 3. - LA METODOLOGIA DI RICERCA; 3.1 LA SCELTA DEI CASI: L'ITER SEGUITO, LE MOTIVAZIONI E I CRITERI DI SELEZIONE INDIVIDUATI; 4. – LA PREPARAZIONE; 5. - IL PIANO D'AZIONE: L'INDIVIDUAZIONE DELLE INFORMAZIONI RICERCATE 5.1 - INFORMAZIONI SULLE CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLA RETE DEL PROGETTO; 5.2 - INFORMAZIONI SULLE CAPACITÀ MANAGERIALI DEL SOGGETTO PIVOT DEL PROGETTO; 6. - IL PIANO D'AZIONE: IL DISEGNO PER LA RACCOLTA DEI DATI, LE ANALISI E LE ATTESE; 6.1 LA PRIMA FASE DEL DISEGNO DI RACCOLTA DEI DATI; 6.1.1 - GLI STRUMENTI PER LA RACCOLTA DEI DATI; 6.1.2 - L'ANALISI DEI DATI: GLI INDICATORI UTILIZZATI E IL LORO CALCOLO; 6.1.3 LE ATTESE SUI RISULTATI DELLA PRIMA FASE; 6.2 - LA PRIMA FASE DEL DISEGNO DI RACCOLTA DEI DATI; 6.2.1 - GLI STRUMENTI PER LA RACCOLTA DEI DATI; 6.2.2 - L'ANALISI DEI DATI: GLI INDICATORI UTILIZZATI E IL LORO CALCOLO; 6.2.3 LE ATTESE SUI RISULTATI DELLA PRIMA FASE.

Dopo aver delineato, nei due capitoli precedenti, il quadro teorico di riferimento e la sua contestualizzazione al settore turistico si è passati alle fasi della definizione del Problema oggetto dell'Indagine, delle Ipotesi (Corbetta, 1999) e alla descrizione della Metodologia della Ricerca adottata.

## 1. Il Problema della Ricerca

Sulla base degli elementi e delle dinamiche che si manifestano nel settore turistico (ed, in particolare, nel comparto del turismo sostenibile), si è deciso di focalizzare la ricerca sullo studio della relazione tra il coordinamento tra i soggetti (non solo operatori della filiera turistica ma, eventualmente, anche enti, associazioni, istituzioni, ecc) ed il sistema di risorse nei prodotti di turismo sostenibile.

In particolare, si intende far luce su cosa consenta ai processi di coordinamento di sfruttare a pieno le risorse diffuse sul territorio in modo da raggiungere risultati ritenuti soddisfacenti dagli imprenditori coinvolti.

Nello specifico, ci si è domandati se una maggiore efficacia nello sfruttamento delle risorse possa dipendere dalle caratteristiche strutturali del *network* di un progetto o dalle competenze

manageriali del soggetto *pivot* del progetto stesso, quando queste siano legate all'utilizzo delle risorse come leva competitiva.

## **2. La definizione delle Ipotesi della Ricerca**

L'ipotesi rappresenta "un'articolazione parziale della teoria" che si pone, rispetto a quest'ultima, "ad un livello inferiore in termini di generalità" (Corbetta, 1999). La sua corretta definizione, spesso espressa in termini di quesiti, rappresenta il momento più importante nel disegno della ricerca, in quanto l'intera indagine sarà portata avanti con il solo scopo di rispondere in modo attendibile alle domande in origine formulate.

Nel presente progetto di ricerca, la definizione delle ipotesi è avvenuta attraverso il procedimento logico della *deduzione* (Corbetta, 1999), secondo il quale è possibile far derivare una certa conclusione (nella fattispecie i quesiti della ricerca), da premesse più generiche (ossia, il quadro teorico di riferimento). In tal senso, quindi, è stato possibile riconoscere il collegamento tra le teorie trattate nel *Framework* Teorico e le ipotesi formulate.

### **2.1 La Prima Ipotesi della Ricerca**

Nel mercato turistico, per la forte complementarità tra i servizi che in esso vengono offerti, le imprese sono spinte a creare continuamente rapporti interimprenditoriali (Della Corte, 2000; Sciarelli, 2002) finalizzati alla coproduzione di un prodotto turistico che, secondo una logica di *overlapping* (Casarin, 1996; Tamma, 1995), possa essere identificato con il prodotto globale (ossia, l'esperienza complessivamente vissuta) percepito dal turista (Rossi, 2008; Della Corte, 2009).

Allo stesso tempo, le imprese sono spinte a cooperare tra loro per competere sul mercato globale mantenendo, al tempo stesso, livelli adeguati di flessibilità.

Spostando l'analisi sulle risorse, attraverso la realizzazione di un prodotto turistico, le imprese cercano di tradurre il potenziale di vantaggio competitivo delle risorse in vantaggio competitivo reale, in quanto materializzato in un insieme di attrazioni effettivamente fruibili (Rispoli, 2001).

Secondo la *Resource-based Theory* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), il management dovrebbe orientare il processo di definizione delle strategie di un'impresa al fine di sfruttare quei vantaggi generati dall'eterogeneità delle risorse presenti in un determinato mercato. Tale eterogeneità è frutto di una diversa dotazione iniziale che persiste a causa dei diversi percorsi di sviluppo delle risorse che ogni impresa segue (Dierickx, Cool, 1989) e può durare solo fino

a quando l'eterogeneità delle risorse viene protetta tramite barriere all'imitazione (Peteraf, 1993; Barney, 1996).

Questa teoria, quindi, è stata costruita attorno al principio secondo cui le risorse di un'impresa devono essere sviluppate ed utilizzate per raggiungere, e sostenere nel tempo, una posizione più favorevole nel mercato rispetto ai concorrenti in modo da creare un'offerta di maggior valore per il cliente.

Barney (1996: 163) attraverso il modello interpretativo del VRIO *Framework*, afferma che nel processo di definizione della strategia, un'impresa deve focalizzarsi su quelle risorse che siano di valore, rare, difficilmente imitabili dalla concorrenza e pienamente sfruttate nell'organizzazione.

Le risorse che siano contemporaneamente di valore, rare e difficilmente imitabili, si può dire che esprimono un vantaggio potenziale che per manifestarsi ha bisogno che queste risorse siano anche sfruttate dall'organizzazione.

Da ciò si deduce che il ruolo svolto dalla risposta alla domanda sull'organizzazione è diverso da quello svolto dalle altre domande, in quanto una risposta negativa a questa quarta domanda nega all'organizzazione lo sfruttamento della risorsa come base per una strategia competitiva.

L'approccio RBT definisce tre strade per portare avanti questo processo di sviluppo delle risorse: l'acquisto dei fattori strategici sul mercato (Barney, 1996); lo sviluppo interno (Dierickx e Cool, 1989); e l'accedervi attraverso relazioni (Wernerfelt, 1984).

Secondo la RBT, quindi, la capacità di relazionarsi per sfruttare le risorse può essere considerato come un parametro di organizzazione esterna e il coordinamento può essere quindi interpretato come "attivatore di risorse", ossia una delle modalità attraverso cui le risorse di valore, rare e difficilmente imitabili, riescono a materializzare il proprio valore potenziale.

Inoltre, quanto questo sia in grado di tradursi in valore per un progetto che si basa su quelle risorse dipenderà anche dalle modalità di cooperazione tra gli attori che combinano le loro risorse e competenze al fine di generare un vantaggio competitivo (Ireland, Hitt, Vaidynath, 2002).

Accettando tale interpretazione, quindi, sembra opportuno chiedersi quali sono le caratteristiche che il coordinamento tra i soggetti deve possedere affinché si possa materializzare uno sfruttamento più efficace delle risorse nell'ambito di progetti portati avanti nel settore turistico.

Si è ritenuto, quindi, opportuno controllare per prima cosa *se ci fosse un legame tra le caratteristiche strutturali della rete di progetto e la capacità di attivare il potenziale delle risorse.*

In tal senso, il primo quesito della ricerca è stato così formulato:

- **Quesito n. 1:** Esistono parametri strutturali nella rete che agevolano il coordinamento e consentono al coordinamento stesso di attivare le risorse?

Per rispondere a questo quesito sono state considerate le caratteristiche strutturali delle relazioni, ossia:

- la centralità del soggetto pivot;
- la densità della rete;
- la stabilità della rete (come conseguenza della riduzione di comportamenti opportunistici da parte dei soggetti appartenenti alla rete stessa)

In merito alla caratteristica della centralità, Burt suggerisce che quanto più il soggetto proponente riesce a mantenersi centrale, tanto più riesce ad influenzare il resto della rete. Se si considera, quindi, la centralità come potere di influenza sulle relazioni attivate e l'interposizione del soggetto quale espressione del suo ruolo strategico quando funge da intermediario nelle relazioni tra gli altri attori appartenenti al sistema, *ciò potrebbe suggerire che un'attivazione efficace del sistema di risorse si materializza quando è più efficace l'azione del soggetto pivot che occupa un ruolo centrale nella rete.*

Da ciò, la prima sotto ipotesi della ricerca può essere formulata come segue:

- **Quesito n. 1, lettera a:** un'efficace attivazione del sistema di risorse è legata alla capacità del soggetto *pivot* di rimanere il soggetto centrale all'interno della rete?

La densità della rete (Watts, 2004), insieme alla caratteristica della centralità, può essere utilizzata per valutare quanto una rete risulti danneggiata dall'uscita di una specifica organizzazione. Essa consente di valutare quanti dei flussi di risorse all'interno della rete, o anche di solo una parte di essa, dipendono dalla presenza di quello specifico attore (Watts, 1999). *Ciò potrebbe suggerire che l'attivazione del sistema di risorse è tanto più efficace quanto più sono le interrelazioni all'interno della rete.*

Da ciò, la seconda sotto ipotesi della ricerca può essere formulata come segue:

- **Quesito n. 1, lettera b:** un'efficace attivazione del sistema di risorse deriva dalla creazione di canali relazionali che non passano per il soggetto *pivot*?

In merito alla terza caratteristica, poiché la struttura della rete sociale influenza le imprese a scegliere i propri partner nelle stesse reti in cui operano al fine di ridurre i costi sostenuti per individuarli e selezionarli, ciò porta allo sviluppo di capacità di gestione delle relazioni (Gulati, 1998, 2007; Kale, Dyer e Singh, 2002) e può facilitare la creazione di una rete più densa e più coerente. Allo stesso tempo, questo comportamento può portare: alla creazione di una *deterrence-based trust* (Kreps, 1990; Raub e Weesie, 1990), ossia una limitazione dei comportamenti opportunistici dei soggetti di fronte alla minaccia di dover poi affrontare le conseguenze dei quei comportamenti, su ogni altra relazione che essi hanno con altri soggetti della stessa rete; ad un clima di fiducia che si viene a creare nel tempo tra i soggetti coinvolti nella relazione; all'aumentare nel tempo di investimenti specifici fatti dalle parti coinvolte per gestire la relazione (secondo Williamson, l'aumento di investimenti specifici sulla relazione, riducendo la convenienza da parte dei soggetti ad abbandonare il rapporto di collaborazione, limitano i comportamenti opportunistici dei soggetti. Conseguentemente, il costo di transazione si riduce come effetto dell'abbassamento della componente di controllo); alla maggiore capacità di sfruttare risorse a maggior potenziale come conseguenza della riduzione del costo di attivazione della rete e dell'abbassamento dei costi di transazione.

*Tali considerazioni, quindi, suggeriscono che un'attivazione efficace del sistema di risorse si materializza in quelle reti che perdurano nel tempo.*

Da ciò, la terza sotto ipotesi della ricerca può essere formulata come segue:

- **Quesito n. 1, lettera c:** un'efficace attivazione del sistema di risorse è legata alla capacità della struttura della rete di rimanere stabile nel tempo?

## **2.2 La Seconda Ipotesi della Ricerca**

Hamel e Prahalad (1996) affermano che la principale determinante del vantaggio competitivo di un'impresa, non è la dimensione o l'eterogeneità dell'insieme delle sue risorse, ma piuttosto la capacità di utilizzarle nel modo più efficace.

Essi individuano cinque diverse modalità di utilizzo delle risorse come leva competitiva e, quindi, cinque diverse modalità attraverso cui la risorsa riesce a creare valore, ossia:

- **concentrare le risorse**, secondo un processo di convergenza, focalizzazione ed indirizzo, evitando la dispersione di energie.
- **accumulare le risorse** con processi di apprendimento esterno ed interno, in un'ottica di investimento a lungo termine;
- **complementare le risorse**, collegandole tra loro con risorse complementari, in modo da aumentare la loro efficacia e formare un portafoglio bilanciato di risorse complementari e sinergiche tra loro.
- **conservare le risorse**, attraverso il loro riutilizzo nell'impresa o tramite la cooperazione con proprio concorrente per raggiungere un obiettivo comune, proteggendole allo stesso tempo, dagli attacchi della concorrenza.
- **accelerare i tempi di rientro sugli investimenti** al fine di massimizzarne il ritorno e liberare risorse per la ricerca di ulteriori effetti leva.

Hamel e Prahalad elaborano anche un modello che mette in relazione le diverse modalità di sfruttamento delle risorse individuate, secondo il quale la spinta iniziale deve essere data dalla concentrazione delle risorse (in modo da orientare l'approvvigionamento verso uno scopo comune), successivamente si deve passare allo sfruttamento delle leve di accumulazione, conservazione e complementazione delle risorse (per elevare il valore delle risorse possedute dall'organizzazione o per proteggerlo se già acquisito), ed infine si deve sfruttare la leva dell'accelerazione per riuscire ad ottenere un ulteriore aumento delle risorse disponibili.

*Tali considerazioni suggeriscono che, quando il coordinamento fra i diversi soggetti della rete viene considerato come una soluzione strategica per la creazione di valore, il soggetto pivot debba avere chiare le relazioni che sussistono fra le diverse modalità di utilizzo delle risorse stesse come leva competitiva ed essere in grado di sfruttarle tramite le relazioni con gli altri attori economici.*

Da ciò, la seconda ipotesi della ricerca può essere formulata come segue:

- **Quesito n. 2:** un efficace coordinamento fra i soggetti presenti nella rete, è legato alla comprensione, da parte del soggetto *pivot*, delle diverse modalità di utilizzo delle risorse come leva competitiva?

### 3. La Metodologia della Ricerca

Al fine di rispondere ai quesiti posti alla base delle ipotesi di ricerca, si è scelto di utilizzare un metodo di indagine di tipo qualitativo, per la sua capacità “di descrivere, decodificare e interpretare i fenomeni sociali” (Mari, 1994) con un maggior livello di approfondimento, altrimenti non facilmente conseguibile attraverso la ricerca campionaria (Bonomia, 1985).

Ciascuna metodologia di ricerca presenta, secondo Yin (1994) vantaggi e svantaggi che si legano a tre condizioni specifiche: il tipo di domande di ricerca; il grado di controllo che il ricercatore può avere sugli eventi e sui comportamenti; il *focus* su eventi attuali o storici (fig. 1).

**Tab. 1 – Situazioni rilevanti per le differenti strategie di ricerca**

<i>Strategy</i>	<i>Form of Research Question</i>	<i>Requires Control of Behavioral Events</i>	<i>Focus on Contemporary Events</i>
<i>Experiment</i>	How, Why?	✓	✓
<i>Survey</i>	Who, What, Where, How much, How many?	X	✓
<i>Archival Analysis</i>	Who, What, Where, How much, How many?	X	✓/X
<i>History</i>	How, Why?	X	X
<i>Case Study</i>	How, Why?	X	✓

Fonte: YIN, K. R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3th ed. Sage Publications, p. 5

In particolare, si è ritenuto opportuno utilizzare la metodologia del *Case Study* con riferimento allo studio di casi multipli con finalità di tipo *descrittivo*, avendo la ricerca come obiettivo la formulazione di determinate conclusioni come conseguenza dell’osservazione e dello studio della realtà.

Il *Multiple Case Study* rappresenta una tipica forma di indagine qualitativa finalizzata a cercare il “significato” della realtà nel vissuto esperienziale delle persone. Per questo motivo, rappresenta la metodologia preferita quando le domande della ricerca sono “*how?*” (in che modo?) e “*why?*” (perché?), il livello di controllo su eventi e comportamenti è scarso e si vogliono esaminare in maniera dettagliata più fenomeni contemporanei attraverso la loro

osservazione diretta, le interviste alle persone coinvolte negli eventi stessi e le analisi di documenti o di altro materiale.

Nel *Multiple Case Study*, il singolo caso, tecnicamente definito come “unità di analisi”, deve essere considerato come un singolo esperimento in rapporto alla teoria (Yin, 1994); esso rappresenta un “sistema integrato che ha il solo fine di semplificare la comprensione di qualcos’altro” (Stake, 1994): in tal senso, deve essere visto non tanto come l’oggetto della ricerca, quanto piuttosto come lo *spazio* entro il quale il fenomeno che si vuole studiare si sta manifestando! (Fedeli, 2003).

Il *Case Study* (sia nella variante di studio di caso singolo, sia in quella di casi multipli), come ogni strategia di ricerca, presenta vantaggi e svantaggi legati al suo utilizzo. I principali vantaggi sono riconducibili al tipo di analisi che con tale strategia è possibile effettuare (Orum et al, 1991): in primo luogo, tale metodologia consente di analizzare da vicino azioni e strutture sociali nel loro contesto naturale permettendo al ricercatore di rendere il fenomeno sociale osservato in modo molto simile a come questo è percepito dall’attore stesso. Inoltre, implicando l’accumulo di informazioni da più fonti di dati, permette di effettuare uno studio più olistico di fenomeni sociali complessi. Infine, definendo il limite temporale dell’analisi, spinge il ricercatore ad osservare con continuità gli eventi che si perpetuano nel fenomeno esaminato e di cogliere e spiegare i cambiamenti che si manifestano incoraggiando, altresì, innovazioni e generalizzazioni teoretiche.

Dall’altra parte, però, la metodologia del *Case Study* ha attirato varie critiche connesse a due aspetti specifici (Yin, 2004): la mancanza di rigore nel suo svolgimento e il fatto di fornire una base limitata per la generalizzazione scientifica.

Stando a tali considerazioni, nella presente ricerca, la scelta del metodo del *Multiple Case Study* è stata dettata dalle caratteristiche proprie del fenomeno oggetto di studio.

Tale metodo, infatti, ben si adatta allo studio delle dinamiche relazionali nella realizzazione ed erogazione di prodotti turistici sostenibili (fenomeno di per sé complesso e caratterizzato da forte variabilità) e all’analisi dei contesti in cui queste si manifestano. In altro modo sarebbe stato, infatti, difficile cogliere le dinamiche evolutive interne al fenomeno (come, ad esempio, i cambiamenti nelle relazioni di progetto) così come quelle esterne (come, ad esempio, la comprensione dei legami esistenti tra la proposta di un itinerario turistico e le tendenze della domanda di mercato) se non si fosse cercato di dare un senso di maggiore completezza alle informazioni ricercate e di conoscere in maniera maggiormente approfondita i contesti di studio.

### 3.1 La scelta dei casi: l'iter seguito, le motivazioni e i criteri di selezione individuati

Il processo di selezione dei casi è una fase altamente critica nella metodologia dei *Case* e dei *Multiple Case Studies*, in quanto è capace di influenzare e pesare fortemente sul potenziale dell'intero disegno della ricerca.

Nel progetto specifico, tale processo è stato portato avanti, da un lato con lo scopo di rispondere nella maniera più appropriata al tema oggetto dell'indagine, dall'altro tenendo conto della significatività di tale fase nell'analisi condotta.

In tal senso, è possibile isolare quattro momenti distinti tra loro<sup>47</sup>, collegati secondo una logica sequenziale, che hanno scandito le fasi del preciso *iter* durante il quale è maturata la scelta dei casi da esaminare (fig. 1).

**Fig. 1 – L'iter per la scelta dei casi**



Ns elaborazione

La prima fase ha riguardato lo studio della letteratura sul tema dei *Multiple Case Study*, che ha consentito l'individuazione delle linee guida da adottare per la selezione di un "caso" (Yin, 2003; D'Ovidio, Salvatore, Vardanega, 2007), ossia:

- la definizione dell'*ambito di studio*, ossia un'analisi dei contesti (empirici e teorici) entro i quali i casi assumono il loro valore intrinseco;

<sup>47</sup> La fase di selezione dei casi, seppur teoricamente successiva alla definizione del quadro teorico di riferimento, alla contestualizzazione di quest'ultimo al turismo e al disegno della metodologia di raccolta dei dati, ha visto alcuni dei momenti qui delineati, palesarsi proprio nelle fasi appena menzionate. L'iter qui tracciato, quindi, non si è completamente manifestato durante la fase di selezione dei casi, ma è stato seguito con l'esplicito scopo di scegliere le unità di analisi della ricerca. Per questo motivo, viene descritto in questa specifica fase e non in quelle precedenti o successive.

- *l'individuazione delle problematicità e degli elementi di complessità* che, se da una parte giustificano la decisione di svolgere l'indagine, dall'altra costituiscono le principali fonti di errore da tenere sotto controllo;
- *l'individuazione di una specifica area geografica di riferimento* (provinciale? regionale? nazionale? internazionale?) e la definizione delle *caratteristiche del contesto empirico* (definizione di casi simili o dissimili, presenti in tale contesto le cui caratteristiche siano o possano essere note e rilevanti ai fini dell'analisi);
- *i limiti di tempo*, ossia la definizione di un possibile termine di inizio e di fine del caso.

Successivamente, sulla base delle linee guida delineate nella letteratura, si è passati a definire i criteri (o requisiti) che gli specifici casi devono possedere per essere selezionati come unità di analisi del progetto di ricerca. Tali criteri sono così sintetizzabili:

- i casi selezionati devono avere come oggetto progetti di turismo sostenibile e responsabile;
- tutti i progetti selezionati devono essere realizzati grazie alla collaborazione di una rete di attori e devono prevedere la partecipazione di tour operator di piccole dimensioni e di operatori sociali;
- tutti i progetti selezionati devono produrre i propri effetti sul territorio nazionale;
- tutti i progetti devono essere, ad oggi, ancora attivi e devono aver prodotto i loro effetti a partire dagli ultimi tre anni.

Tali requisiti sono stati così definiti oltre che sulla base del legame precedentemente individuato con la letteratura, anche per rispondere all'oggetto di analisi della specifica ricerca, rappresentato dalla volontà di analizzare la relazione tra il coordinamento tra i soggetti ed il sistema di risorse nell'ambito della definizione ed erogazione dei prodotti turistici e, in particolare, di far luce su cosa consenta ai processi di coordinamento di sfruttare a pieno le risorse diffuse sul territorio.

Così, la decisione di analizzare, come ambito di studio, i progetti di turismo responsabile e sostenibile è stata dettata da due ordini di motivi:

- le caratteristiche del settore;
- il ruolo preminente che il coordinamento tra gli attori riveste in tale ambito.

Infatti, le dinamiche proprie del settore turistico (Della Corte, 2000; Sciarelli, 2002; Della Corte, 2007) che di fatto spingono le imprese ad avviare percorsi di cooperazione e collaborazione con gli altri operatori del settore, si manifestano in forme anche più marcate nel comparto del turismo sostenibile, in cui il coordinamento più che un'opportunità, si trasforma in una vera e propria esigenza.

Nell'ambito del turismo sostenibile, infatti, le imprese sono spinte a collaborare non solo per la coproduzione di offerte "globali" in grado di soddisfare l'aspettativa di vacanza del turista responsabile, ma anche per la loro stessa sopravvivenza sul mercato, per la realizzazione e per la promozione delle loro offerte, per sensibilizzare attori (economici e sociali) e persone sui temi etici ed ambientali che sostengono con le loro iniziative e, in generale, per contrastare il modello di consumo prevalente basato sullo sfruttamento spesso indiscriminato ed irrazionale del patrimonio naturale, che può fare del turismo non più una risorsa creatrice di sviluppo, ma una forza distruttrice di risorse (Doxey, 1975).

Inoltre, le iniziative di turismo sostenibile spesso sono portate avanti o sono "compartecipate" da imprese sociali le quali, per loro stessa natura, sono incentivate ad instaurare relazioni con altri attori del territorio sia per avere accesso a risorse (Defourny, 2001) che altrimenti non potrebbero mai accumulare, sia per portare a termine la loro *mission sociale*.

Allo stesso modo, i requisiti ineranti la collaborazione tra i soggetti e la partecipazione ai progetti stessi di *tour operator* di piccole dimensioni e di operatori sociali, sono configurabili come principali elementi di complessità dai casi analizzati. Tali requisiti, infatti, giustificano la decisione di svolgere l'indagine essendo l'oggetto stesso della ricerca rappresentato dall'analisi dei *network* dei progetti. Dall'altra parte, costituiscono i principali fattori da controllare in quanto, anche se la presenza di imprese sociali e di *tour operator* di piccole dimensioni fa aumentare la probabilità che i progetti stessi siano portati avanti da reti di attori (per la maggiore probabilità che tali soggetti creino rete anche per reperire risorse che non possiedono), non fornisce alcuna garanzia che ciò effettivamente accada.

In merito alla definizione dell'area geografica di riferimento, si è scelto di restringere l'analisi al solo territorio nazionale, in parte per poter cercare di limitare, per quanto possibile, le distorsioni che potrebbero manifestarsi nelle analisi per effetto della concorrenza tra

destinazioni più di moda rispetto a destinazioni meno richieste e, in secondo luogo, per rispondere ad un principio di “omogeneità culturale” tra i progetti.

Infine, si ritiene che la definizione di un orizzonte temporale pari a tre anni, sia sufficiente per esprimere pareri sulla condizione di stabilità di un progetto e della rete di operatori in esso coinvolti.

Alla luce di tali considerazioni, il terzo *step* ha riguardato la ricerca di fonti accreditate di turismo sostenibile dalle quali estrapolare i casi che potenzialmente potevano essere utili alla nostra ricerca. Sono così stati consultati i siti di enti di promozione, qualifica e divulgazione di pratiche di turismo responsabile (AITR o ERMES.NET), quelli di organizzazioni che effettuano il monitoraggio e lo studio dei fenomeni turistici ispirati ai principi della sostenibilità (Osservatorio per il Turismo Sostenibile), nonché i siti di singoli operatori che propongono offerte di viaggi sostenibili e responsabili. Tali fonti, inoltre, sono state utilizzate per cercare di individuare quelle caratteristiche che consentono di qualificare univocamente un progetto turistico come progetto di turismo responsabile e sostenibile.

Il processo di scelta dei casi si conclude con la selezione e l’approfondimento di alcuni progetti di turismo sostenibile e responsabile sulla base della completa corrispondenza tra le loro caratteristiche e i criteri di scelta individuati. Si è quindi, cercato di reperire materiale sui progetti specifici selezionati e di contattare i soggetti coinvolti nella loro realizzazione sulla base della loro disponibilità.

#### **4. La Preparazione**

Come indicato da Yin (2003), la scelta delle informazioni da raccogliere e la loro materiale accumulazione sarà effettuata dopo una fase preliminare di preparazione in cui viene definito il protocollo di ricerca con la sequenza degli argomenti da discutere ed analizzare e la scelta del materiale documentale eventualmente da consultare.

In attuazione del protocollo delineato, gli argomenti da discutere saranno poi testati su un primo progetto “Pilota”, al fine di procedere, laddove necessario, ad aggiustamenti ed integrazioni allo scopo di ottenere un migliore livello di informazioni e dati più numerosi ed attendibili.

#### **5. Il Piano d’Azione: l’individuazione delle informazioni ricercate**

Il piano d'azione che guiderà la raccolta e l'analisi dei dati è stato definito in modo da facilitare lo svolgimento della ricerca ed assicurare la coerenza tra le diverse fasi dello studio (Mari, 1994).

In questo stadio, sono stati evidenziati tre elementi fondamentali: le informazioni necessarie all'analisi, il disegno della raccolta dei dati e gli strumenti da utilizzare per la raccolta dei dati stessi.

La scelta delle informazioni da ricercare è strettamente connessa al contenuto del problema oggetto di indagine e, in particolare, ricadrà su quei dati che si ritiene possano consentire di esprimere considerazioni sulle caratteristiche strutturali della rete di progetto e sulle capacità manageriali del soggetto *pivot* del progetto.

In accordo con Mari (1994), inoltre, ai fini dell'indagine saranno presi in considerazione sia i dati primari sia quelli secondari ossia, rispettivamente, sia i dati raccolti specificatamente per lo scopo della ricerca (e che, quindi, non esistono prima dell'inizio dello studio) sia quelli già esistenti (e che, quindi, esulano dall'indagine specifica che viene condotta) perché raccolti precedentemente per motivi diversi da quelli indicati nell'analisi.

### **5.1 Informazioni sulle caratteristiche strutturali della rete di progetto**

Le caratteristiche strutturali della rete di progetto sono strettamente collegate alla definizione utilizzate di centralità, densità e stabilità della rete.

La nozione di centralità assume importanza fondamentale nella struttura di una rete, in quanto permette di definire il posizionamento di un attore nel proprio *network* in termini puramente relazionali (Cordaz, 2005).

In accordo con quanto affermato anche nell'argomentazione delle ipotesi della ricerca, quindi, sarà considerato il concetto di centralità basata sull'interposizione (o *betweenness centrality*), secondo la quale un attore è centrale se sta *in mezzo* ad altri attori (Gabbrellini, 2007). In questo caso, quindi, si considera la centralità come potere di influenza sulle relazioni attivate e l'interposizione come espressione del ruolo strategico di un nodo che funge da intermediario nelle relazioni tra gli altri attori appartenenti al sistema (D'Alessio, 2002).

Il concetto di *betweenness* prende in considerazione le "geodetiche" presenti in un grafo, dove per geodetica si intende "il percorso più breve (rappresentato attraverso gli archi di un grafo) tra una qualsiasi coppia particolare di punti in un grafo" (D'Alessio, 2002). La *betweenness*

*centrality* si otterrà contando quante volte ogni soggetto appartenente alla rete (rappresentato come punto) si trova coinvolto nelle geodetiche di altri attori (Wasserman e Faust, p. 189).

In altri termini, ciò significa che un valore alto di *betweenness centrality* indica che l'attore considerato è un intermediario di molte coppie di altri attori. Tale soggetto potrà, quindi, esercitare un elevato potere di controllo e di gestione sul flusso delle informazioni che essi veicolano e possiede la capacità di influenzarne la comunicazione (Wasserman e Faust, 1994, p.189).

La densità, a sua volta, rappresenta una delle principali misure della statistica descrittiva e, spesso, è utilizzata come principale indicatore del grado di coesione di una rete<sup>48</sup> (Cordaz, 2005).

Tale concetto contribuisce a rendere l'idea di quanto sia efficiente l'interscambio relazionale tra i vari attori di una rete, in quanto esprime il numero di legami diretti che si instaurano tra di essi. Ciò significa che, in presenza di un *network* in cui tutti i soggetti hanno tra loro legami, la densità sarà pari ad uno ed indicherà l'esistenza di una rete perfettamente coesa. Diversamente, in presenza di una rete in cui gli attori non comunicano affatto tra loro, la densità sarà pari a zero, in quanto esprimerà la totale assenza di comunicazione e/o relazione tra gli individui coinvolti (Wasserman e Faust, 1994; Gabbrellini, 2007).

Al fine di procedere alla misurazione della centralità e della densità di una rete è opportuno conoscere i soggetti appartenenti al *network* specifico che si vuole analizzare ed ottenere da questi ultimi informazioni circa le relazioni che essi instaurano con gli altri attori della rete. In tal senso, sarà possibile pervenire alla costruzione del *network* reperendo informazioni o semplicemente sull'esistenza o meno della relazione tra i soggetti, oppure cercando di ottenere una "rete pesata", ossia costruita tenendo conto anche delle valutazioni sull'importanza delle relazioni indicate da tutti i partecipanti.

La costruzione della specifica rete ricercata sarà, quindi, effettuata con l'ausilio della "matrice delle adiacenze" (o di incidenza), che rappresenta la struttura dati utilizzata frequentemente per la rappresentazione dei grafi (Scott, 2001; Wasserman e Faust, 1994; D'Alessio, 2007).

---

<sup>48</sup> Altre tecniche che consentono di rendere operativo il concetto di coesione di una rete sono il calcolo della distanza e il grado di connessione (o calcolo della connettività). Per approfondimenti sull'argomento, si vada Cordaz, 2005.

La matrice delle adiacenze è una matrice binaria quadrata che ha un numero di righe pari a quello delle colonne ed i cui indici di riga e di colonna sono i nomi dei soggetti che compongono la rete. Ogni singola casella della matrice esprime la relazione intercorrente tra il soggetto rappresentato sulla riga e quello indicato nella colonna (fig. 2).

**Fig. 2 – Esempi di matrici di adiacenza di rete semplice e pesata**

Soggetti	A	B	C	D
A	0	1	0	1
B	1	0	1	1
C	0	1	0	1
D	1	1	1	0

*Caso 1 – rete semplice*

Soggetti	A	B	C	D
A	0	4	0	5
B	5	0	3	2
C	0	2	0	1
D	4	2	1	0

*Caso 2 – rete pesata*

All'interno di ogni singola casella, nel caso in cui la matrice delle adiacenze esprima solo l'esistenza o meno di una relazione (caso di rete semplice) è possibile trovare due soli valori: il valore 1, quando i soggetti sono in relazione (o meglio, quando il soggetto sulla riga è in relazione con quello indicato sulla colonna); il valore 0, quando non esiste una relazione tra i due soggetti specifici (o meglio, quando il soggetto sulla riga non è in relazione con quello indicato sulla colonna). Diversamente, nel caso in cui all'interno di ogni singola casella si trovino dei numeri anche diversi da 1 (caso di rete pesata), questi rappresentano il peso attribuito dallo specifico soggetto a ciascuna relazione indicata (nell'esempio riportato in figura 2, il caso 2 è una matrice di adiacenza di una rete pesata in cui le relazioni sono state valutate su una scala da 0 a 5).

Per definizione, le caselle che compongono la diagonale della matrice riporteranno tutte il valore 0: ognuna di queste caselle, infatti, esprime la relazione che ogni soggetto ha con se stesso la quale, appunto, non esiste.

Per tradurre in grafo la struttura dati riportata nella matrice delle adiacenze, sarà possibile ricorrere al modello di sociogramma di *Fruchterman – Reingold*, comunemente utilizzato per rappresentare la struttura delle reti sociali (Wassermann, Faust, 1994).

La terza caratteristica strutturale per la quale è necessario reperire informazioni specifiche è la stabilità, intesa come la capacità della rete sociale di perdurare nel tempo.

La presenza di tale caratteristica in un *network* è stata interpretata come diretta conseguenza della struttura della rete stessa che, di fatto, può portare ad una riduzione dei comportamenti opportunistici dei soggetti coinvolti nella relazione per effetto della creazione di una *deterrence - based trust* (Kreps, 1990; Raub e Weesie, 1990), di un clima di fiducia, anche *knowledge-based* (Shapiro, Sheppard, Cheraskin, 1992), della riduzione dei costi di individuazione e di selezione dei *partner* e per effetto dell'aumento nel tempo di investimenti specifici fatti dalle parti coinvolte per gestire la relazione (Williamson, 1985, 1991).

Al fine di procedere alla rilevazione della presenza della stabilità in una rete è opportuno, quindi, reperire informazioni circa l'esistenza o meno delle condizioni ritenute necessarie affinché tale stabilità si manifesti.

In tal senso, assumerà rilevanza ai fini dell'analisi conoscere:

- da quanto tempo la rete è “attiva”, per formulare delle considerazioni sulla stabilità connessa alla “durata della relazione” e sull'aumento degli investimenti specifici nella relazione stessa;
- se i soggetti coinvolti nella relazione non sono mai cambiati e se collaborano anche nell'ambito di iniziative diverse (eventualmente precedenti al progetto specifico analizzato), al fine di esprimere delle valutazioni in merito all'intensità della relazione specifica;
- se, per effetto della relazione, è aumentata la fiducia nei confronti degli altri partecipanti alla rete e se i soggetti sono intenzionati a collaborare anche in futuro, al fine per trarre delle conclusioni sull'esistenza o meno di una *deterrence - based trust*.

Le informazioni reperite sulla centralità, la densità e la stabilità della rete consentiranno di ottenere i dati utili per la verifica della prima ipotesi di ricerca.

## **5.2 Informazioni sulle capacità manageriali del soggetto pivot del progetto**

L'individuazione delle informazioni che possono consentire di rispondere al secondo quesito della ricerca sono strettamente connesse alla definizione del concetto di soggetto *pivot* e alla comprensione di quali capacità manageriali tale attore deve possedere per riuscire a sfruttare la leva competitiva delle risorse.

La capacità di un soggetto di assumere una posizione *pivotale* all'interno di una rete è collegata alla sua maggiore capacità di apprendimento e alla sua capacità di influenzare il network (Fontana, Caroli, 2003). Ciò avviene per effetto del maggiore numero di relazioni che tale attore riesce a stabilire con gli altri operatori della rete (Kogut, Shan, e Walker, 1992).

Come conseguenza della maggiore visibilità di cui esso gode all'interno della rete e del più facile accesso alle fonti di informazione, il soggetto *pivot* riesce a sviluppare, o approfondire, le proprie competenze sulla gestione delle relazioni (Gulati, 1998) e sulla creazione di nuove alleanze (Kogut, Shan, e Walker, 1992).

In tal senso, quindi, il soggetto *pivot* è un soggetto centrale della rete con funzioni relative alla gestione delle relazioni. L'attribuzione di tali funzioni possono essere giustificate dal riconoscimento, da parte di altri attori, di questa sua maggiore attitudine a creare rete, grazie alle maggiori capacità di coordinamento e alle competenze organizzative da lui possedute.

In accordo con quanto affermato, occorre quindi esprimere il ruolo di *leader* ricoperto dal soggetto *pivot* all'interno della rete.

Per fare questo, sarà considerato il concetto di centralità basata sul grado (o *degree centrality*), che considera la centralità come attributo legato all'intensità dell'attività relazionale di un attore e individua nel grado l'espressione di tale intensità (D'Alessio, 2002).

La *degree centrality* (Freeman, 1977) rappresenta l'interpretazione più semplice del concetto di centralità ed è data dal computo degli archi di un grafo che collegano un determinato punto al suo vicinato. Un elevato valore di *degree centrality* indica che il soggetto rappresenta metaforicamente il "luogo nel gruppo dove le cose accadono" (Gabbrellini, 2007). Viceversa, un valore basso di tale centralità, indica che i relativi attori occupano posizioni periferiche

nella rete<sup>49</sup>.

In base a quanto affermato, al fine di procedere alla misurazione della *degree centrality*, anche in questo caso è necessario conoscere preliminarmente i soggetti appartenenti al *network* specifico che si vuole analizzare. Le informazioni ricercate, verteranno poi sulle percezioni di tali soggetti su chi abbia, all'interno della rete, maggiori capacità in termini di coordinamento ed organizzazione. Le valutazioni richieste potranno configurarsi sia come una semplice espressione del parere sull'esistenza o meno di tale capacità nello specifico attore considerato, sia come valutazioni "pesate", in cui si richiede di tenere anche conto della maggiore o minore capacità percepita dell'attore esaminato di aiutare gli altri ad operare insieme.

Anche in questo caso, sarà possibile procedere alla costruzione di una rete sociale, semplice o pesata, dei singoli progetti analizzati e di rappresentarla nelle modalità appena descritte nell'ambito del calcolo della *betweenness centrality* e della densità.

In questo caso, però, la rete ottenuta sarà costruita sulla base delle valutazioni soggettive di ogni singolo attore coinvolto nel progetto analizzato circa la capacità di ciascun partner del progetto di aiutare gli altri ad operare insieme.

## LE CAPACITA' MANAGERIALI: INFO RICERCATE

La ricerca di informazioni utili a definire le capacità manageriali che il soggetto *pivot* deve possedere per riuscire a sfruttare la leva competitiva delle risorse è, perciò, subordinata alla conoscenza della lista di attori che partecipano al progetto e alla conseguente individuazione, tra questi, del soggetto *pivot* del progetto.

Non potendo godere di tale conoscenza se non dopo aver reperito tali informazioni, aver provveduto alla costruzione delle reti di progetto e al calcolo degli indici di centralità, da ciò deriva la necessità di strutturare il disegno di raccolta dei dati in due fasi specifiche: la prima di tali fasi sarà tesa ad ottenere informazioni sulla struttura della rete e sull'individuazione del soggetto *pivot*. La seconda sarà, invece, finalizzata ad ottenere informazioni sulle capacità manageriali del soggetto *pivot* e comincerà solo al termine del primo step di raccolta dei dati.

---

<sup>49</sup> Un soggetto è periferico quando dalla sua eliminazione dalla rete nulla cambia nella disposizione dei legami tra gli altri attori del network (Scott, 2001).

## **6. Le due fasi del disegno di raccolta dei dati**

Definite la struttura del modello d'indagine e le informazioni da ricercare occorre definire gli strumenti di raccolta da utilizzare tra quelli, di solito, disponibili per le analisi qualitative (Mari, 1991; Yin, 1994; Crobetta, 1999): l'osservazione diretta, le interviste alle persone coinvolte negli eventi stessi e le analisi documentali o di altro materiale.

In applicazione del principio di *triangolazione*<sup>50</sup> (Mari, 1991), sono stati delineati due diversi canali per la raccolta delle informazioni: le interviste dirette alle imprese coinvolte nei singoli progetti per l'ottenimento dei dati primari; e la consultazione di documenti e di materiale sito - grafico sui progetti stessi per il reperimento dei dati secondari, al fine di assicurare una maggiore completezza e un miglior livello qualitativo alla ricerca.

### **6.1 La prima fase del disegno di raccolta dei dati**

Nel primo *step*, l'indagine sarà portata avanti attraverso una serie di interviste da somministrare a tutti gli operatori della rete analizzata, a mezzo telefonico o via mail, a seconda della disponibilità delle imprese stesse e mediante la consultazione di materiale documentale e sito – grafico.

L'intervista, nell'analisi qualitativa, più che una semplice tecnica per la raccolta delle informazioni rappresenta “un vero e proprio processo di interazione” (Corbetta, 1999) tra l'intervistato e l'intervistatore. Essa può configurarsi come intervista strutturata, semi-strutturata e non strutturata a seconda del suo grado di flessibilità (Mari, 1991; Corbetta, 1999).

La scelta del tipo di intervista da utilizzare dipende principalmente dallo scopo dell'indagine da effettuare. L'intervista strutturata è quella più rigida tra le tre tipologie e ben si adatta a studi in cui il numero di soggetti da sentire diviene elevato (Corbetta, 1999, 2003). Essa prevede un insieme fisso ed ordinato di domande aperte che vengono sottoposte a tutti gli intervistati rispettandone, ogni volta, formulazione e sequenza (Corbetta, 2003).

L'intervista semi strutturata, invece, viene utilizzata quando il numero di individui da intervistare inizia a diminuire. Essa prevede una traccia fissa e comune per tutti i soggetti con gli argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista. La materiale

---

<sup>50</sup> Secondo il principio di triangolazione “tanto più il ricercatore ottiene dati diversi su uno stesso fenomeno, tanto più ricca sarà la sua interpretazione [...]” (Mucchielli, 1999)

conduzione dell'intervista, però, potrà variare a discrezione dell'intervistatore sulla base delle risposte date dall'intervistato e sulla base di ogni singola situazione<sup>51</sup>.

L'intervista non strutturata ben si adatta ai casi in cui si vuole effettuare uno studio più in profondità solo su pochi individui. Nell'intervista non strutturata, infatti, l'unico elemento stabilito è il tema generale dell'indagine ma il contenuto delle domande varia da soggetto a soggetto (Corbetta, 2003).

L'analisi documentale e sito-grafica è principalmente tesa all'ottenimento di dati secondari a completamento dell'indagine. Tali dati si distinguono in interni ed esterni a seconda che siano stati raccolti dal soggetto studiato o da operatori esterni.

### **6.1 Gli strumenti per la raccolta dei dati**

In accordo con Mari (1991), per la realizzazione dell'indagine è stato sviluppato un questionario *semi strutturato* composto da dodici domande aperte e semi – chiuse, al fine di ottenere sia informazioni generali sia “dati più specifici capaci di facilitare l'interpretazione dei risultati”.

Il questionario si articola in quattro parti distinte ma fortemente connesse tra loro.

La prima parte, più anagrafica, contiene domande volte a comprendere gli aspetti generali del progetto e le motivazioni che hanno spinto i diversi soggetti a parteciparvi. La seconda parte, più descrittiva, ha l'obiettivo di conoscere sia le specifiche azioni, poste in essere dagli operatori della rete, volte al conseguimento di uno sviluppo turistico sostenibile, sia la lista completa di soggetti che partecipano al progetto. La terza parte, costruita specificatamente sui temi oggetto dell'indagine, ha come scopo l'ottenimento di dati utili alla costruzione degli indicatori di centralità, densità e stabilità e all'individuazione del soggetto *pivot* del progetto. Infine, la quarta parte, sui risultati, è rivolta ad ottenere indicazioni sulla soddisfazione dei *partner* di progetto. In tal senso, la soddisfazione è interpretata sia in termini di capacità del progetto di raggiungere agli obiettivi generali posti alla base della mission sociale dei soggetti intervistati, sia in termini di congruenza tra i risultati raggiunti grazie al progetto e le aspettative che i diversi soggetti nutrivano sul progetto stesso.

---

<sup>51</sup> Ad esempio, l'intervistatore ha la facoltà di scegliere di sviluppare argomenti che nascono spontaneamente nel corso dell'intervista qualora ritenga che essi siano utili alla comprensione del soggetto intervistato; oppure, può accadere che l'intervistato anticipi alcune risposte e quindi l'intervistatore può dover modificare la sequenza delle domande.

# IV CAPITOLO - LA RELAZIONE TRA IL COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI ED IL SISTEMA DI RISORSE NEI PRODOTTI TURISTICI SOSTENIBILI: L'ANALISI EMPIRICA

SOMMARIO 3 – 1. – IL PROTOCOLLO DELLA RICERCA; 2 – I CASI SELEZIONATI: DESCRIZIONE E CARATTERISTICHE; 2.1 - TOUR SARDEGNA; 2.1.1 - LA RACCOLTA DEI DATI; 2.1.2 - LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI; 2.2 - TOUR SICILIA; 2.2.1 - LA RACCOLTA DEI DATI; 2.2.2 - LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI; 2.3 - TOUR MOLISE; 2.3.1 - LA RACCOLTA DEI DATI; 2.3.2 - LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI; 2.4 - TOUR PUGLIA; 2.4.1 - LA RACCOLTA DEI DATI; 2.4.2 - LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI; 2.5 - TOUR ABRUZZO; 2.5.1 LA RACCOLTA DEI DATI; 2.5.2 - LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI; 2.6 - TOUR CALABRIA; 2.6.1 - LA RACCOLTA DEI DATI; 2.6.2 - LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI; 3. – L'ANALISI DEI DATI; 4. - LA DISCUSSIONE DEI RISULTATI.

## 1. Il Protocollo della Ricerca

Nel progetto di ricerca, la selezione dei casi è avvenuta prendendo in considerazione le linee guida indicate dalla letteratura (Yin, 2003; D'Ovidio, Salvatore e Vardanega, 2007) come fondamentali per la loro corretta individuazione, ossia: *ambito di studio; area geografica di riferimento* e definizione delle *caratteristiche del contesto empirico; individuazione delle problematicità e degli elementi di complessità, definizione dei limiti di tempo.*

Come già accennato, i criteri di selezione delle unità di analisi dello specifico progetto sono stati stabiliti a priori sulla base delle linee guida appena descritte, e sono così sintetizzabili:

- tutti i progetti selezionati devono avere lo stesso oggetto (nella fattispecie si sono scelti progetti di turismo sostenibile e responsabile);
- tutti i progetti selezionati devono produrre i propri effetti sul territorio nazionale (al fine di rispondere ad un principio di “omogeneità culturale” tra i progetti);
- tutti i progetti selezionati devono essere realizzati grazie alla collaborazione di una rete di attori (essendo l'oggetto di studio della presente ricerca rappresentato dal

*network* di un progetto) e devono prevedere la partecipazione di tour operator di piccole dimensioni e di operatori sociali (per la maggiore probabilità che tali soggetti creino rete anche per reperire risorse che non possiedono);

- tutti i progetti devono essere, ad oggi, ancora attivi e devono aver prodotto i loro effetti a partire dagli ultimi tre anni (condizione che consente di valutare la stabilità della rete).

## 2. I Casi selezionati: descrizione e caratteristiche

La fase di selezione dei casi si è conclusa con la scelta di sei progetti di turismo sostenibile e responsabile, in funzione della totale corrispondenza tra le caratteristiche proprie dei casi e le condizioni stabilite preventivamente per la loro selezione (tab. 1).

**Tabella 1 – I Progetti selezionati**

<b>Progetti</b>	<b>Struttura del Network</b>	<b>Logica Sistemica</b>	<b>Piccoli TO e Imprese Sociali</b>	<b>Sostenibilità</b>	<b>Italia</b>	<b>Progetti Attivi</b>
<i>TOUR SARDEGNA</i>	Densità	V	V	V	V	V
<i>TOUR SICILIA ORIENTALE</i>	Stabilità	V	V	V	V	V
<i>TOUR CALABRIA</i>	non densità	V	V	V	V	V
<i>TOUR MOLISE</i>	non stabilità	V	V	V	V	V
<i>TOUR PARCO DEI MONTI SIBILLINI</i>	Centralità	V	V	V	V	V
<i>TOUR PARCO NAZIONALE DELL'ABRUZZO</i>			V	V	V	V
<i>VIAGGI IN ITALIA DI PICCOLI MONDI</i>		V	V	V		
<i>TOUR PUGLIA</i>	non centralità	V	V	V	V	V

Inoltre, poiché la struttura del *network* rappresenta il fenomeno principale che si vuole studiare in questa prima fase della nostra ricerca, i progetti selezionati sono stati suddivisi in

due gruppi in funzione del possesso o meno di una delle tre caratteristiche strutturali del *network* indicate nelle ipotesi di ricerca (centralità, densità e stabilità). I risultati dei progetti che confermano il possesso della specifica caratteristica analizzata sono stati, quindi, confrontati con i risultati dei progetti che non posseggono tale caratteristica (tab. 2).

<b>Caratteristica analizzata</b>	<b>Progetto che possiede la caratteristica vs progetto che non la possiede</b>	
<i>Centralità</i>	<b>TOUR MONTI SIBILLINI</b>	<b>TOUR CALABRIA</b>
<i>Densità</i>	<b>TOUR SARDEGNA</b>	<b>TOUR PUGLIA</b>
<i>Stabilità</i>	<b>TOUR SICILIA ORIENTALE</b>	<b>TUOR MOLISE</b>

I progetti che confermano il possesso della caratteristica analizzata sono stati selezionati seguendo la logica della *literal replication* secondo la quale i casi sono scelti in base alla loro rilevanza topica perché ci si aspetta l'ottenimento di risultati simili. Quelli che, invece, negano il possesso della caratteristica analizzata, sono stati selezionati seguendo la logica della *theoretical replication* (Yin, 2003), secondo la quale ci si aspetta di conseguire risultati diversi da quelli ottenuti degli altri progetti selezionati, per motivi noti o prevedibili.

Le ipotesi della ricerca sono state, quindi, verificate prima sui progetti il cui *network* prevede la presenza di un soggetto centrale, o il requisito della densità o, ancora, quello della stabilità nel tempo e, successivamente, sui progetti che negano la presenza di tali parametri strutturali nella definizione della propria rete.

## **2.1 Tour Sardegna**

Dalla fine del 500, a causa di pestilenze ed epidemie di malaria, il paese rimase disabitato per circa 350 anni fino all'11 agosto 1875, quando per ordine del Ministero dell'interno, sbarcarono sulla spiaggia solitaria di Cala Sinzias trenta detenuti e sette agenti di custodia.

Da quella data la colonia crebbe fino a diventare la più grande d'Italia con più di 1000 detenuti, 100 agenti di custodia e 70 impiegati e relativi familiari.

Il lavoro dei detenuti servì a bonificare e dare nuova vita ad un territorio desolato e malsano.

Nel 1955 la colonia, avendo raggiunto l'obiettivo della bonifica del territorio, fu chiusa definitivamente dopo che il 27 aprile 1951 fu promulgata la legge di riforma fondiaria. In virtù di questa legge le terre della colonia vennero divise in 456 poderi. I poderi vennero

assegnati a coltivatori provenienti soprattutto dal Sarrabus. Una parte dei poderi vennero assegnate anche ad alcune famiglie siciliane provenienti dalla Tunisia dopo il 1964 anno in cui Bourghiba promulgò la legge di confisca di tutti i beni degli stranieri e la restituzione di questi ai tunisini.

Oggi la colonia è divenuta museo e tappa d'obbligo per comprendere la storia del territorio.

### *Il territorio*

Monte Turno, Cala Sinzias e Cala Pira dove nascono numerosi gigli bianchi, Cala Marina sono solo alcune delle spiagge presenti in oltre 20 chilometri di costa di sabbia finissima alternata a scogliere affascinanti e fondali mozzafiato.

E' inoltre possibile visitare il parco marino di Villasimius e l'oasi forestale dei monti dei Sette Fratelli con le sue rocce granitiche scolpite dal vento, lecci e ginepri secolari ed essenze di mirto rosmarino e cisto dai profumi inconfondibili.

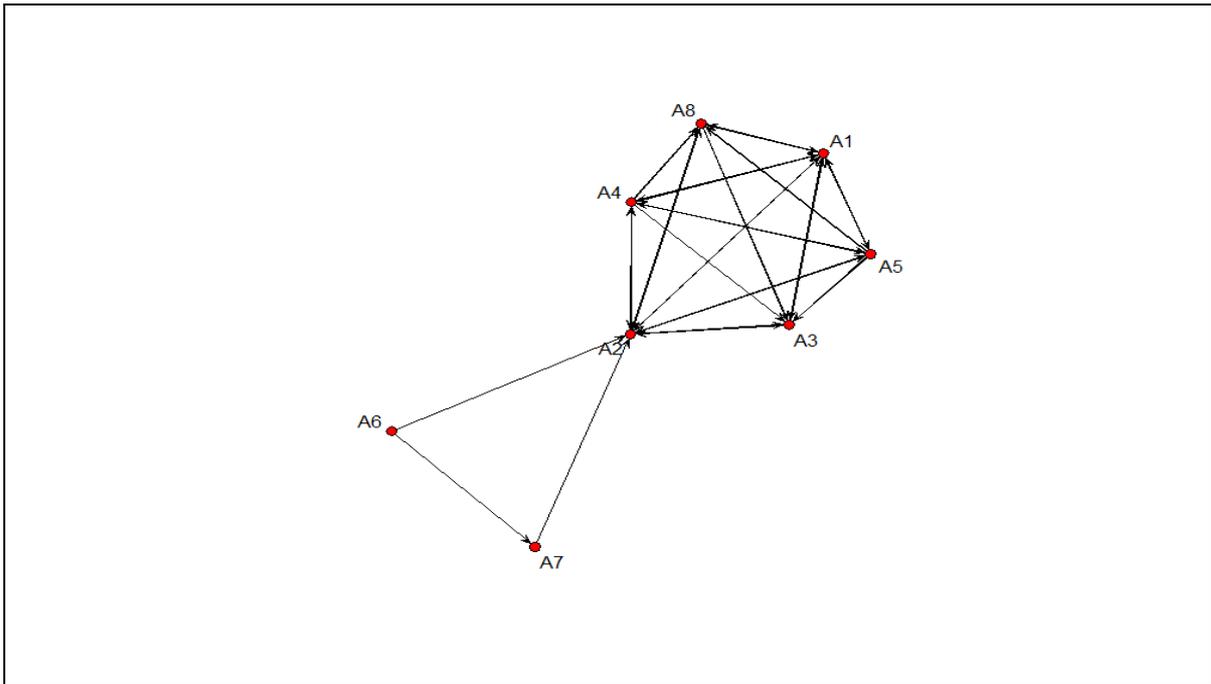
Nella foresta è possibile avvistare cervi e cinghiali, aquile reali poiane e volpi. Sul finire dell'estate il bramito del cervo in amore risuona nella montagna.

### *Il VillaggioCarovana*

Il Villaggio si ispira ai principi ed i valori del viaggiare equo, sostenibile e solidale.

In linea con questi valori il Villaggio propone: attività che facilitino la socializzazione tra gli ospiti; i prodotti tipici del territorio e quando possibile biologici; i prodotti del commercio equo; la conoscenza del territorio, sensibilizzazione e rispetto dei luoghi oggetto della vacanza; attività che facilitino la socializzazione tra gli ospiti; di evitare sprechi di cibo, acqua ed energie; attività di svago per grandi e piccini; ai propri ospiti di essere protagonisti della propria vacanza intervenendo nella vita del Villaggio per proporre agli altri ospiti scambi culinari, attività musicali, artistiche e culturali in genere e/o altre attività volte a creare un clima vicino alle esigenze delle persone ospiti del Villaggio.

## **Fig. 1 - Rete Tour Sardegna**



Ns elaborazione

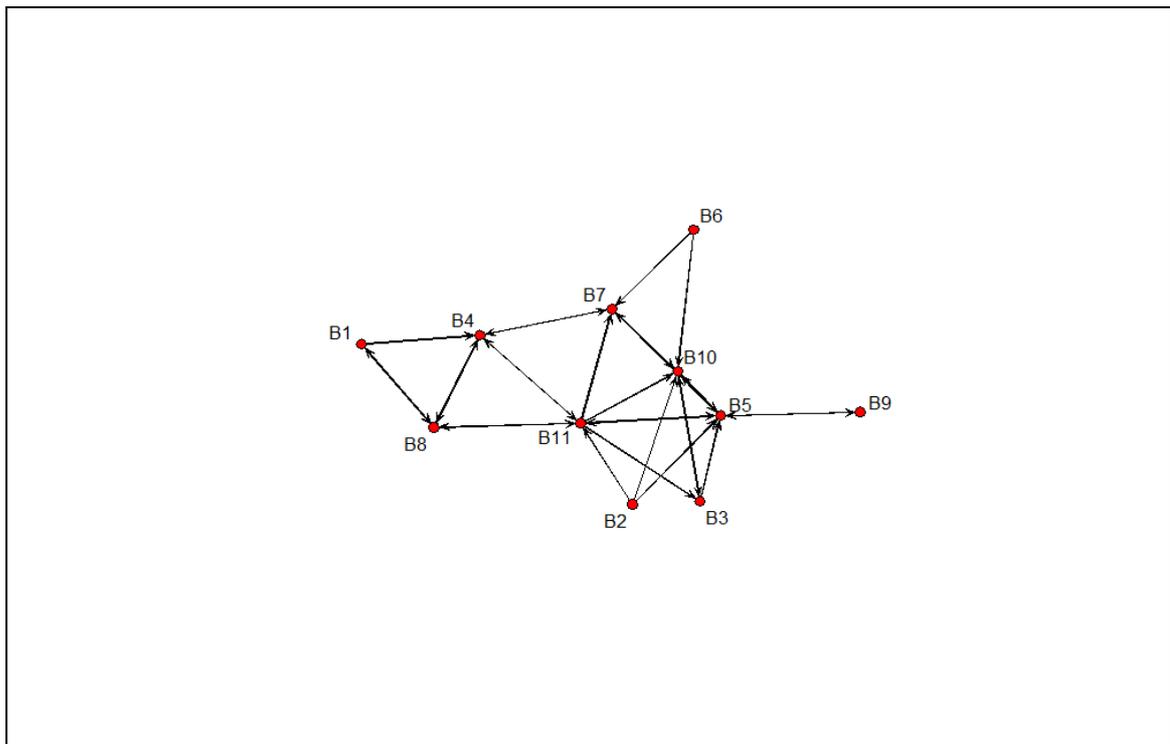
## 2.2 Tour Sicilia

Gli itinerari promossi dall'Associazione AMEntelibera (Ambiente, Mondialità, Educazione) in collaborazione con Planet Viaggiatori Responsabili intendono diffondere tra i viaggiatori una nuova modalità di scoprire e conoscere i luoghi, secondo i principi del turismo sostenibile. Tali esperienze di viaggio mirano a valorizzare e preservare nel lungo periodo le ricchezze naturali, sociali, economiche e culturali di una località, favorendo allo stesso tempo l'incontro tra il viaggiatore e la comunità ospitante. Da questa opportunità di incontro diretto derivano un arricchimento reciproco e uno scambio di conoscenze i cui effetti positivi permangono nel tempo.

Come ogni programma di viaggio, oltre alla parte dedicata alla conoscenza culturale e paesaggistica dei luoghi, le proposte non mancano di riservare al turista momenti di relax e di tempo libero.

Per garantire uno standard elevato di qualità e il rispetto dei principi di turismo sostenibile, i viaggi prevedono spostamenti in piccoli gruppi, sistemazioni confortevoli in alloggi, ostelli o piccoli alberghi gestiti dalla gente del luogo, oltre alla presenza - ove possibile - di guide o accompagnatori locali che introducano e facilitino la conoscenza.

**Fig. 2 - Rete Tour Sicilia Orientale**



*Ns elaborazione*

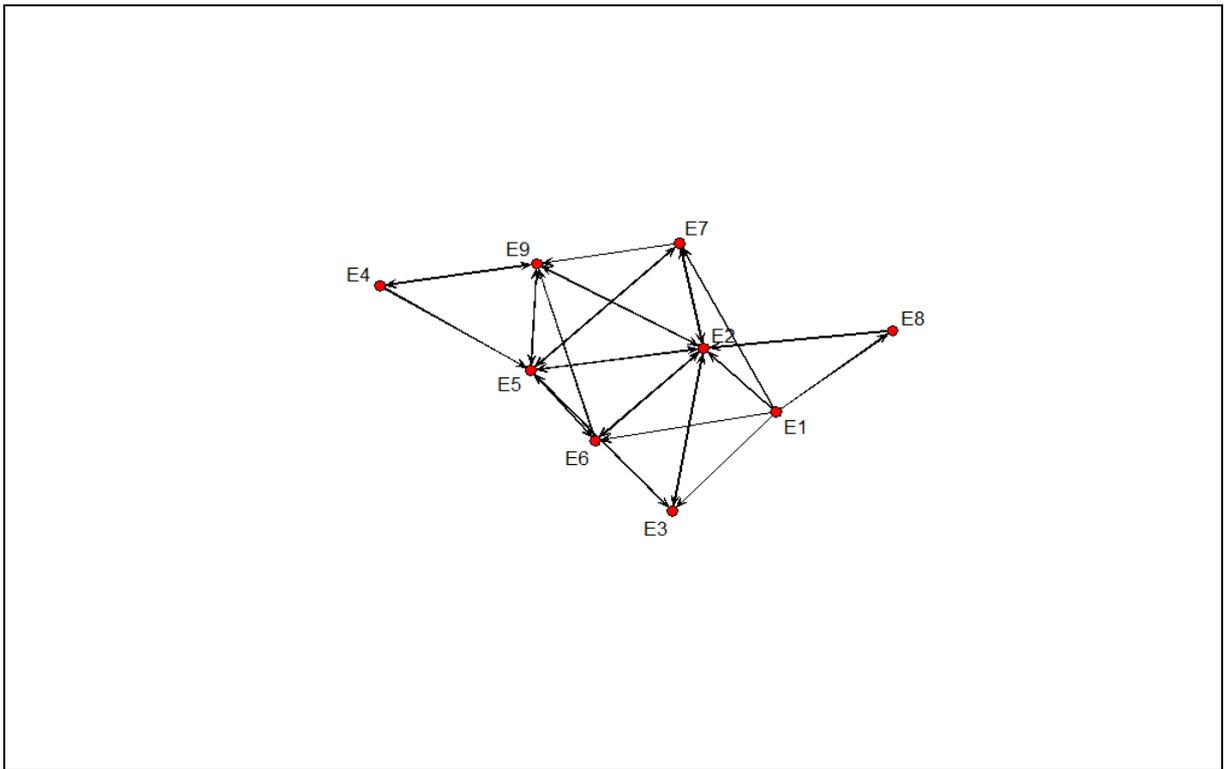
### **2.3 Tour Molise**

Una regione poco conosciuta, ma dalle straordinarie ricchezze naturali e culturali. Una vacanza attiva, per mantenere intatte le bellezze locali, ma rendere vivo il territorio. Scoprirete la bellezza di varie città molisane e i progetti di tutela e sviluppo ambientale locale.

Parteciperete a laboratori e visiterete alcune realtà associative del luogo (che si occupano della tutela del territorio) ed alcune realtà artigianali tipiche e peculiari del luogo (rame, ferro battuto).

Vivi il Molise tra Natura e Storia rientra nel Programma di sviluppo sostenibile, mantenimento e valorizzazione del territorio del Molise. Le strutture scelte sono tutte ecocompatibili ed alcune certificate.

**Fig. 3 – Rete Tour Molise**



*Ns elaborazione*

## **2.4 Tour Puglia**

Questo viaggio fonde la scoperta dell’Oasi Naturale del Basento, dei suoi pascoli e dei suoi ulivi, con la conoscenza delle meraviglie della costa pugliese, di Alberobello, città dei Trulli patrimonio dell’Unesco e della valle dell’Itria.. il tutto in compagnia delle Amiche della Masseria Santanna, esempio di auto-imprenditorialità tutta al femminile.

La *Masseria Santanna* è una struttura architettonica rurale protetta costruita nel 1857, all’interno dell’*Oasi naturale del Basento*, gestita da donne che si sono prefisse di promuovere e incentivare la cultura e la sensibilità sociale per la valorizzazione del territorio rurale pugliese, di sostenere l’auto-imprenditorialità delle donne in tutte le sue forme, di diffondere e sviluppare il concetto di turismo responsabile e sostenibile.

Immersa tra i pascoli e gli ulivi della *Murgia dei Trulli*, la Masseria è stata per lungo tempo luogo di produzione agricola e zootecnica e luogo di ricovero per i pastori e le loro greggi durante la transumanza. E’ al centro di un’area molto ricca e interessante da un punto di vista naturalistico, paesaggistico, architettonico e artistico e in pochi chilometri si può raggiungere il bellissimo mare della costa pugliese di *Monopoli*; *Alberobello*, la città dei trulli patrimonio dell’UNESCO; *Castellana Grotte* con le sue splendide grotte e *la Selva di Fasano*.

## Prima del viaggio

### *Organizzazione dei Trasporti*

- Nel caso di viaggi all'estero, i partecipanti che partono da città diverse potranno incontrarsi all'aeroporto dove fa scalo continentale la compagnia aerea con cui volano o direttamente all'aeroporto del paese da visitare dove, nella maggior parte dei casi, ci sarà un nostro referente locale ad accogliere il gruppo.
- Nel caso di viaggi di gruppo organizzati in Italia i partecipanti che partono da città diverse si incontrano direttamente all'aeroporto o alla stazione ferroviaria di destinazione finale dove verranno accolti dal referente locale.
- Nel caso invece di soggiorni liberi in Italia autogestiti dai partecipanti il trasferimento dalla stazione o aeroporto alla struttura dove alloggeranno è in autogestione.

### *Riunione preparatoria*

Prima di un viaggio in Italia o in Europa non è prevista una riunione preparatoria; tuttavia è possibile avere maggiori informazioni rivolgendosi presso le sedi principali dell'agenzia e/o gli sportelli informativi convenzionati.

### *Scheda prezzo trasparente*

La scheda del prezzo trasparente è una scheda in cui vengono elencate tutte le voci che compongono il prezzo affinché il viaggiatore responsabile abbia la possibilità di sapere come sono ripartite le quote e quale percentuale del prezzo finale rimane effettivamente alle comunità ospitanti.

Tra le quote che compongono il viaggio c'è inoltre la quota organizzativa che resta alla cooperativa sociale/tour operator ViaggieMiraggi.

Tale quota, diversa a seconda che il viaggio sia in Italia, Europa o Extraeuropa, sostiene le spese della cooperativa sociale/tour operator nonché le spese di organizzazione del viaggio e se comparata a quella di agenzie o tour operator tradizionali risulta inferiore (oltre che trasparente).

Un tour operator tradizionale vende i viaggi con un ricarico medio (sul prezzo totale) del 25%. A questa percentuale va aggiunta la commissione dell'agenzia intermediaria tradizionale (che oscilla dal 10% al 20%).

La nostra cooperativa invece ha scelto una quota fissa che normalmente incide sul prezzo totale del viaggio per una percentuale totale che va dal 13 al 20% circa.

## Durante il viaggio

### *Attività*

Oltre alla visita alle bellezze naturali e culturali di un paese, sono previsti incontri con la popolazione e i rappresentanti di associazioni, missioni e organizzazioni non governative (O.N.G.) impegnate in progetti di sviluppo sociale e ambientale nei paesi del Sud del Mondo e in Italia.

In base alla destinazione di viaggio, ci sarà la possibilità di incontri con esponenti d'associazioni, cooperative e gruppi impegnati nel mondo del commercio equo e solidale che ci illustreranno i progetti collegati a questo modo alternativo di intendere il commercio.

### *Strutture*

Viaggiare in modo responsabile significa anche utilizzare le strutture ricettive del luogo, i trasporti pubblici affinché il denaro sia speso in loco.

Il pernottamento pertanto, a seconda dei casi e delle possibilità, sarà presso:

- strutture fornite dalle stesse organizzazioni visitate;
- alberghi a conduzione familiare e/o bed and breakfast locali, strutture il più possibile “ecosostenibili”.

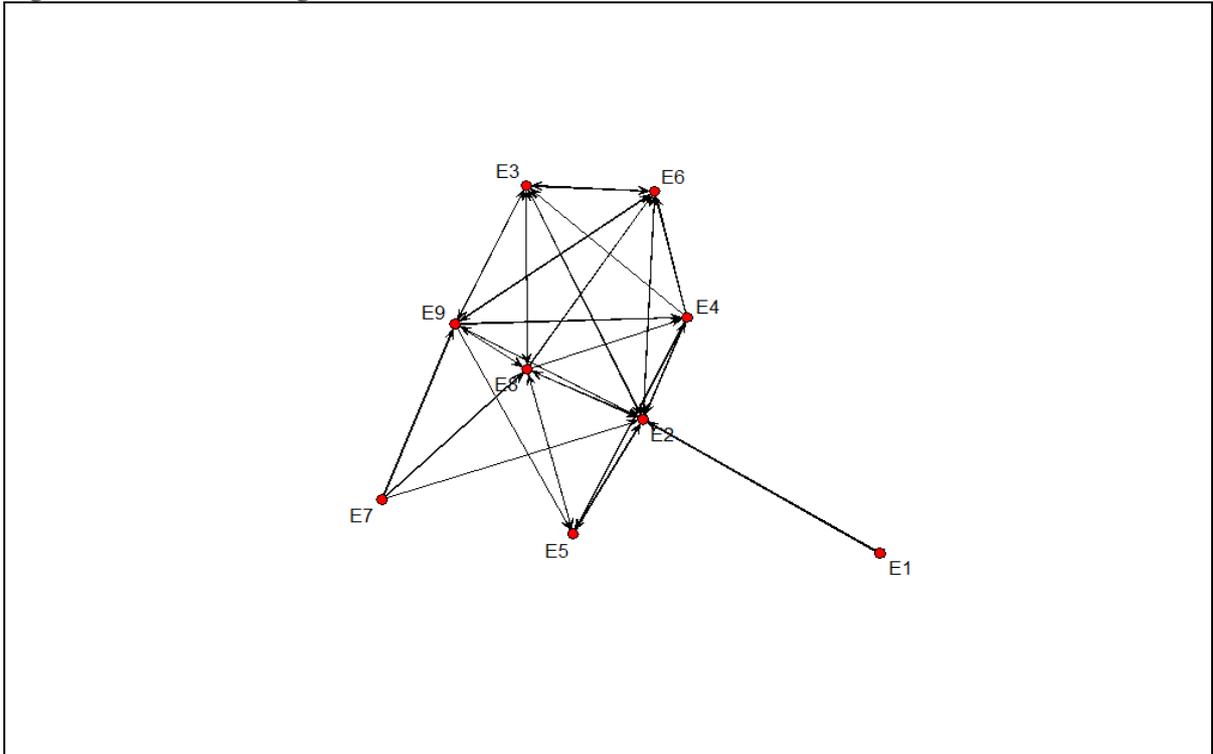
Per quanto riguarda i trasporti, sempre a seconda dei casi, si utilizzeranno:

- auto, taxi, furgoncini noleggiati in loco;
- bus pubblici di linea;
- treni, traghetti, aerei per eventuali voli interni.

## Dopo il viaggio

Dopo un viaggio la Cooperativa invia ai viaggiatori un questionario di valutazione del viaggio, strumento attraverso il quale è possibile verificare tutti gli aspetti organizzativi sia critici che positivi e migliorare dove necessario le proposte di viaggio.

**Fig. 4 – Rete Tour Puglia**

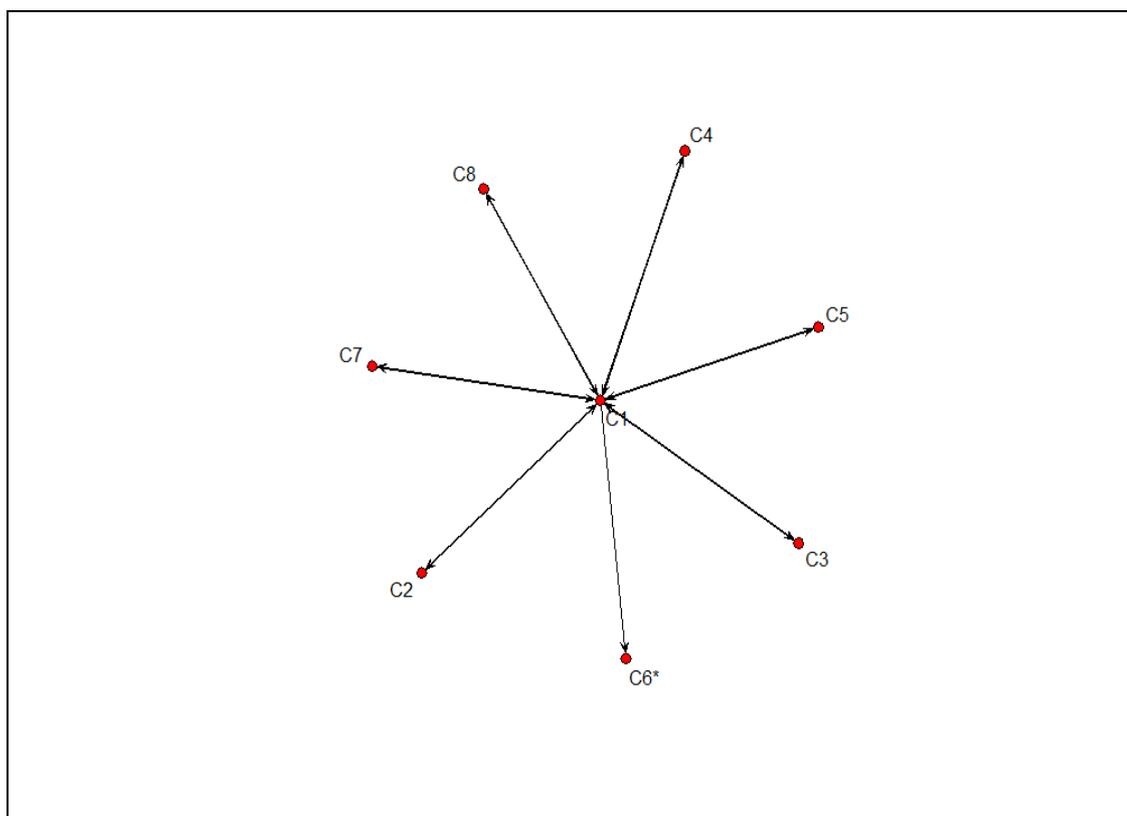


*Ns elaborazione*

## **2.5 Tour Abruzzo**

In queste alte terre di confine si coglie l'essenza dell'Appennino più alpino con la straordinaria sensazione data dal camminare a 2000m a pochi chilometri dal Mar Adriatico. Un parco naturale e orizzonti mozzafiato. Il mistero della Sibilla aleggia sulle praterie immense dove son tornati a correre i camosci e dove da sempre vola l'aquila. Montagne incastonate nel mare delle colline umbre e marchigiane, tra i miti dei Piceni e monaci benedettini. Grandi spazi, un lago che nasconde il segreto di Pilato, l'ultima pastorizia dell'Appennino che sfida gli allevamenti industriali. E poi la magia di Castelluccio di Norcia, il borgo medievale di Montefortino, il fascino della geologia in forme di altopiani e doline dalle dimensioni eccezionali.

**Fig. 5 – Rete Tour Abruzzo**



*Ns elaborazione*

## **2.6 Tour Calabria**

Si riporta l'itinerario del Progetto specifico studiato

I Giornata

### ***MONTE TRE PIZZI E IL SUO PANORAMA SULLA LOCRIDE***

Arrivo previsto in mattinata. Sistemazione nelle camere. Presentazione del *Consorzio Sociale GOEL*. Trasferimento a Ciminà (circa 2 ore) per raggiungere Monte Tre Pizzi. Pranzo al sacco. Attraversato il paesino dell'Aspromonte, il sentiero si snoda tra la fitta macchia mediterranea e raggiunge la cima del monte, formato da tre torrioni rocciosi, da cui si ammira un panorama unico. Rientro. Cena e pernottamento in struttura.

II Giornata

### ***PIETRA CAPPÀ: LA VALLATA SULLE GRANDI PIETRE***

Prima colazione e trasferimento a *Natile Vecchio*, da dove parte l'escursione a piedi (circa 2,5 ore) per *Pietra Cappa*, il monolite più spettacolare della vallata delle grandi pietre, uno dei simboli geologici dell'*Aspromonte*. Lungo il percorso si incontrano le Rocche di San Pietro, particolari formazioni rocciose scavate e utilizzate anticamente come rifugio da eremiti basiliani. Durante l'escursione pranzo al sacco. Cena e pernottamento in struttura.

III Giorno

#### *GERACE, PERLA DELLA LOCRIDE*

Prima colazione e trasferimento a Gerace, passeggiata nel borgo medievale, che custodisce un notevole patrimonio artistico, conservato in massima parte nella sua Cattedrale, edificio bizantino-normanno. Visita della cooperativa *Aracne*, composta da donne che producono tessuti al telaio in legno, col metodo della tessitura manuale. Trasferimento a Roccella Jonica. Pranzo presso la cooperativa Arca della Salvezza, che gestisce un'azienda agricola. Nel pomeriggio trasferimento in una delle meravigliose spiagge della Locride, dove ci si ferma fino a sera. Cena e pernottamento in struttura.

IV Giorno

#### *MONTE MISAFUMERA E I SUOI BOSCHI*

Prima colazione e trasferimento in località Zervò, da dove ha inizio l'escursione a piedi (circa 2,5 ore) per raggiungere Monte Misafumera. Il percorso si snoda tra splendidi boschi di faggio e abete bianco secolari. Un giro ad anello consente di raggiungere la cima, da dove si riesce a dominare contemporaneamente sia il versante jonico che tirrenico dell'*Aspromonte*. Durante l'escursione pranzo a sacco, rientro (circa 2,5 ore). Cena e pernottamento in struttura.

V Giorno

#### *STILO: TRA CULTO E LEGGENDA*

Prima colazione. Passeggiata a Stilo, patria del filosofo *Tommaso Campanella*, con i suoi numerosi eremi e monasteri, dove vari simboli testimoniano l'incontro tra oriente e occidente. Per chi lo desidera, salita a Monte Consolino, attraverso uno dei percorsi di arrampicata libera (percorsi da elementare a esperto). Discesa a Pazzano, da cui si raggiunge Monte Stella, con il suo suggestivo eremo scavato nella roccia. Durante l'escursione pranzo al sacco. Rientro. Cena e pernottamento in struttura.

VI Giorno

### *ARTE E CAMBIAMENTO: VIAGGIO TRA I COLORI E I GUSTI DI CAULONIA*

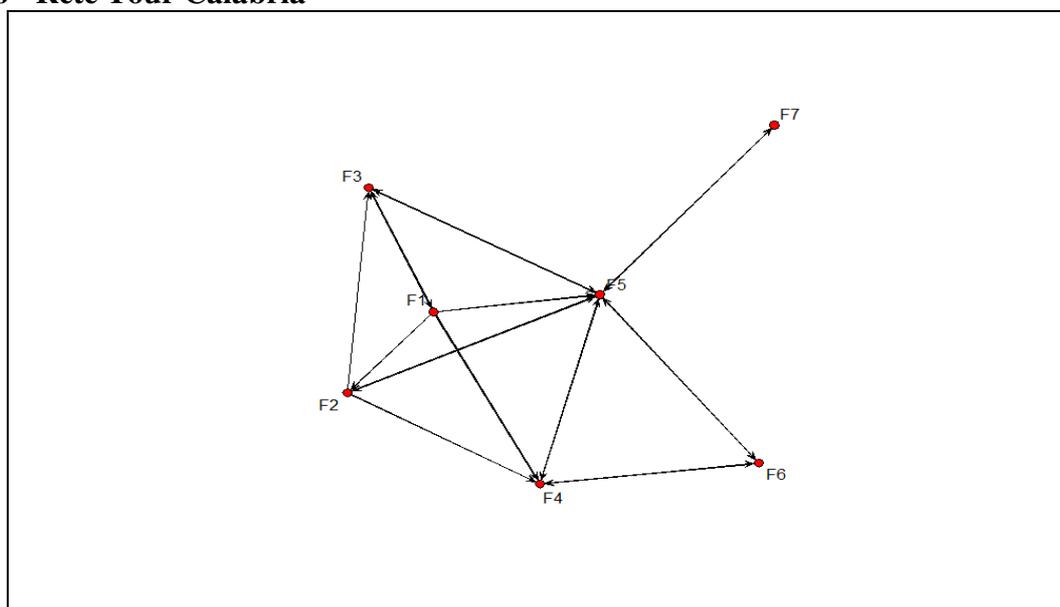
Prima colazione e trasferimento a Caulonia, incantevole borgo da cui si ammira lo splendido panorama della costa Jonica. Pranzo con degustazione di vini e prodotti tipici locali. Visita al “Palazzo del Fermento”, antico frantoio sede della cooperativa sociale Cuntrascenza che utilizza l’arte come veicolo del messaggio di cambiamento e di lotta per la legalità e la giustizia sociale. Rientro in struttura. Cena e pernottamento in struttura.

### *VII Giorno*

### *BIVONGI E LE SUE TRADIZIONI LOCALI*

Prima colazione e trasferimento a Bivongi, piccolo borgo situato sulle pendici meridionali della dorsale del massiccio montuoso del Parco Regionale delle Serre. Passeggiata fino alla Basilica di San Giovanni Therestis, di origine bizantina, risalente al XI sec., dove le funzioni vengono celebrate secondo l’antico rito greco ortodosso. Pranzo in ristorante tipico. Partenza e fine dei servizi.

**Fig. 6 - Rete Tour Calabria**



*Ns elaborazione*

Il Consorzio Sociale GOEL nasce nella Locride da un lungo percorso di animazione sociale contro la disoccupazione e per il cambiamento, dall’esigenza di creare un sistema capace di promuovere uno sviluppo del territorio fondato sulla giustizia sociale ed economica, con

un'attenzione particolare alle fasce più deboli della popolazione. Ha come mission il cambiamento della Locride e della Calabria ed individua come strumento di produzione privilegiato di questo cambiamento la stessa attività di impresa sociale. Raggruppa ad oggi la maggior parte delle cooperative sociali del territorio, creando opportunità di sviluppo e dando occupazione a tanti giovani e soggetti svantaggiati. Ha promosso l'Alleanza con la Locride e la Calabria, a cui hanno aderito migliaia di persone e centinaia di enti e organizzazioni in tutta Italia, allo scopo di contrastare l'infiltrazione della 'ndrangheta e delle massonerie deviate in Calabria e in tutto il territorio nazionale.

Il *Consorzio Sociale GOEL*, attraverso il suo tour operator "*Turismo Responsabile*" propone "*I Viaggi del Goel*", per offrire una immagine nuova della Locride e della Calabria, per proporre un modo diverso di pensare il viaggio, come scoperta di sé, dell'altro, dei luoghi. Per valorizzare una delle terre più belle d'Italia, ma anche per far conoscere l'esperienza di un popolo e di tanti giovani che lottano contro le ingiustizie, le mafie, l'emarginazione sociale.

### **3. Conclusioni**

I progetti selezionati sono stati suddivisi in due gruppi in funzione del possesso o meno di una delle tre caratteristiche strutturali del *network* indicate nelle ipotesi di ricerca (centralità, densità e stabilità). I risultati dei progetti che confermano il possesso della specifica caratteristica analizzata sono stati, quindi, confrontati con i risultati dei progetti che non posseggono tale caratteristica.

I progetti che confermano il possesso della caratteristica analizzata sono stati selezionati seguendo la logica della *literal replication* secondo la quale i casi sono scelti in base alla loro rilevanza topica perché ci si aspetta l'ottenimento di risultati simili. Quelli che, invece, negano il possesso della caratteristica analizzata, sono stati selezionati seguendo la logica della *theoretical replication* (Yin, 2003), secondo la quale ci si aspetta di conseguire risultati diversi da quelli ottenuti degli altri progetti selezionati, per motivi noti o prevedibili.

Le ipotesi della ricerca sono state, quindi, verificate prima sui progetti il cui *network* prevede la presenza di un soggetto centrale, o il requisito della densità o, ancora, quello della stabilità nel tempo e, successivamente, sui progetti che negano la presenza di tali parametri strutturali nella definizione della propria rete.



## BIBLIOGRAFIA

- AHMED, A. e R. W. MCQUAD (2005). "Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development", *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 1(1), pp. 6 - 30.
- AMIT, R. e P.J.H. SCHOEMAKER, (1993). "Strategic assets and organizational rent." *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 33 – 46.
- ANCARANI, F. (1999). *Concorrenza e analisi competitiva*, EGEA, Milano.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business for Growth and Expansion*. McGraw.Hill, New York.
- BARBIERI, (1987). *La funzione dell'imprenditorialità: dall'impostazione shumpeteriana alla grande impresa*. Cacucci, Bari.
- BARNEY, J. B. (1986a). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, Vol. 11(3), pp. 656 - 665.
- BARNEY, J. B. (1986b). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy." *Management Science*, vol.32(10), pagg.1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage." *Academy of Management Executive*, vol. 9(4), pp. 48 – 61.
- BARNEY, J.B. (1996), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, Reading.
- BARNEY, J.B. (2007). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- BENEVOLO C. e M. GRASSO (2007). *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. Franco Angeli, Milano. (overlapping)
- BORZAGA, C. E F. ZANDONAI (a cura di) (2009). *L'impresa sociale in Italia*, Donzelli Editore.
- BORZAGA, C. E J. DEFOURNY (a cura di) (2001). *The Emergence of Social Enterpris*. Routledge, London, pp.1-28.
- BOSCHETTI, C. e M. SOBRERO, (1996). "Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici o nuove prospettive di analisi (A critical review of resource-based approaches)." *Economia e Politica Industriale*, vol. 23(91), pp. 63 - 94.
- BOWIE, N. (1988). "The Moral Obligations of Multinational Corporations", LUPER – FOY, S. (ed), *Problems of International Justice*. Westview Press, Boulder, CO, pp. 97 – 113.
- BRANDENBURGER, A. e B. NALEBUFF (1996). *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Currency Doubleday, New York
- BRENNER, S. N. (1995). "The Stakeholder Theory of the Firm: its consistency with current Management Techniques", NASI J. (Ed.) *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR – Julkaisut Oy, Helsinki, pp. 75 – 96.
- BURT, R. S. e M. KNEZ (1995). "Kinds of third-party effects on trust." *Rationality and Society*, vol.7, pagg.255-292.
- CALVOSA, P. (2009). *Strategie di localizzazione delle imprese e processi di innovazione*. Wolters Kluwer Italia, Padova. Pag. 7 – 8
- CAMUFFO, A. e R. GRANDINETTI (2006). "I distretti industriali come sistemi locali di innovazione", *Sinergie-Rivista di Studi e Ricerche*, Vol. 24(69)

- CAPALDO, P. (1996). “Le aziende non profit tra Stato e mercato”, AIDEA, *Le aziende non profit tra stato e mercato: atti del convegno svoltosi a Roma*, 28-30 settembre 1995. CLUEB, Bologna, pp.13-94.
- CARRERA, D. E A. MESSINA (2008). *Economia e gestione delle imprese non-profit*. Aracne Editrice, Roma.
- CASARIN, F. (1996). *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Giappichelli, Torino.
- CASARIN, F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà vol. 1*. Giappichelli, Torino.
- CASSON, M. (1998). *Information and Organisation: A New Perspective on the Theory of the Firm*. Oxford University Press, New York.
- CIMMINO S. (1967). *Il comportamento amministrativo*. Il Mulino, Bologna, traduzione e adattamento del testo SIMON H. A. (1957). *Administrative Behavior*, 2nd ed. Macmillan, New York.
- CLARKSON, M. B. E. (1994). “A Risk Based model of Stakeholder Theory”. *Proceedings of the second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Centre for Corporate Social Performance & Ethics. Università di Toronto, Toronto.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, n. 20, pp. 92 – 117.
- CLARKSON, M. B. E. (1999). *Principle of Stekholder Management*. Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto, ON.
- COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4: 386 (Costi transazione)
- COHEN, W.M. e D. A. LEVINTHAL (1990). “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128 – 152.
- CONNER, K. R. e C. K. PRAHALAD, (1996). “A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism.” *Organization Science*, vol. 7(5), pp. 477 - 501.
- CORBETTA, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- CORNELL, B. e A. C. SHAPIRO, (1987). “Corporate Stakeholder and Corporate Finance”, *Financial Management*, n. 16, pp. 5 – 12.
- D’ALESSIO, R. (2000). *La Network Analysis in economia aziendale. Problemi di metodo e campi di applicazione*. Giappichelli, Torino.
- D’AVENI, R. (1994). *Hypercompetition*, Free-Press, New York.
- D’OVIDIO F., R. SALVATORE E A. VARDANEGA (2007). *Il disegno della ricerca: un case study design*, in E. Minardi et. al., *I distretti del gusto. Nuove risorse per lo sviluppo locale*. Il piccolo libro, Torino.
- DALY, H. (1991). “Economia ecologica e sviluppo sostenibile”, *OIKOS*, Vol. 4, pp. 97 - 115.
- DART, R. (2004). “The legitimacy of social enterprise”, *Non-profit Management & Leadership*, Vol. 14(4), pp.411-424.
- DAS, T. K. e B. S. TENG (2000). “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, vol. 26(1), pp. 31 – 61.
- DEES, J. G. (1998). “Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review*, Jen–Feb, pp.55-67.
- DEFOURNY, J. (2001). *From Third Sector to Social Enterprise*, in Borzaga, C. e J. Defourny (a cura di), *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, London, pp.1-28.
- DEFOURNY. J e M. NYSSSENS (2008). “Social Enterprise in Europe: recent trends and developments”, *EMES European Research Network Working Papers*, WP no.08/01.
- DELLA CORTE, V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. CEDAM, Padova.
- DELLA CORTE, V. (2009). *L'impresa e i Sistemi Turistici: il management*. Egea, Milano.

- DELLA CORTE, V. e M. SCIARELLI (a cura di), 2006. *Risorse, competenze e vantaggio competitivo sostenibile*. Carocci, Roma. Traduzione e adattamento del testo BARNEY J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed., Prentice Hall.
- DI BETTA, P. (2005). *La regolazione nella strategia d'impresa. Convergenza e competenze, coalizioni e sistemi di beni*. Franco Angeli, Milano. pp. 177 – 179.
- DIERICKX, I. e K. COOL K. (1989). “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, vol.35(12), pp. 1504-1551.
- DI FIDIO, S. (1996). *La protezione dell'ambiente*. Franco Angeli, Milano.
- DONALDSON, T. e L. E. PRESTON (1995). “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.” *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.65-91.
- DONALDSON, T. e L. E. PRESTON (1995). “La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni”, in FREEMAN, R. E., RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2007). *Teoria degli Stakeholder*. Franco Angeli, Milano, pp. 50 – 79.
- DRYZEK, J. (1987) *Rational Ecology: Environment and Political Economy*. Oxford, Basil Blackwell.
- DYER, J. H. (1996). “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17(4), pp. 271 – 291.
- DYER, J.H. e N.W. HATCH, (2006). “Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships.” *Strategic Management Journal*, vol. 27, pp.701 – 719.
- DYER, J. H. e H. SINGH (1998). “The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23(4), pp. 660 – 679.
- ELKINGTON, J. (1992). “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, *California Management Review*, Vol. 36(2), pp. 90 – 100.
- FOMBRUN, C. J. (1982). “Strategies for Network Research in Organizations”, *Academy of Management Review*, Vol.7(2), pp. 280-291.
- FONTANA, e CAROLI (2003). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill, Milano.
- FOSS, N.J. (1996). “Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments.” *Organization Science*, Vol. 7(5), pp. 470 - 476.
- FOWLER, A. (2000). “NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?”, *Third World Quarterly*, Vol. 21(4), pp.637–654.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FREEMAN, R. E. (1994). “The politics of Stakeholder Theory: some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 409 – 421.
- FREEMAN, R.E. e W. M. EVAN, (1990). “Corporate governance: A stakeholder interpretation”, *The Journal of Behavioral Economics*, Vol.19, pp.337-359.
- FREEMAN, R. E. e D. R. GILBERT, (1987). “Managing Stakeholder Relationships”, in SETHI S. P. and C. M. FALBE (eds), *Business and Society: dimension of Conflict and Cooperation*. Exington Books, Lexington, MA, pp. 397 – 423.
- FREEMAN, R. E. e D. L. REED, (1983). “Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, Vol. 25, n. 3, pp. 93 – 94.
- FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L. e S. DE COLLE (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- GOLDTHORPE J. H. (2000). *On Sociology: Numbers, Narratives, and the Integration of Research and Theory*. Oxford University Press.

- GALLI P. e M. NOTARIANNI (2002). *La sfida dell'ecoturismo*, De Agostini, Novara
- GOODPASTER, K. E. (1991). "Etica d'impresa e analisi degli stakeholder", in FREEMAN, R. E., RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2007). *Teoria degli Stakeholder*. Franco Angeli, Milano, pp. 80 – 99.
- GULATI, R. (1998), "Alliances and Networks." *Strategic Management Journal*, Vol. 19(4 - SI: Editor's Choice), pp. 293 - 317.
- GULATI, R. (1999). "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n. 5, pp. 397 – 420.
- GULATI, R. (2007). *Managing network resources: alliances, affiliations and other relational assets*, Oxford University Press, Oxford.
- GRANT, R. M. (1996a). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration." *Organization Science*, vol.7(4), pp. 375 – 387.
- GRANT, R. M. (1996b). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter special issue, pp. 109 – 122.
- GRANT, (2008),
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances." *Strategic Management Journal*, Vol.12(SI), pp. 83 – 103.
- HAMEL, G. e C. K. PRAHALAD (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press, Boston.
- HARDING, R. (2004), "Social Enterprise: The new economic engine?", *Business Strategy Review*, Vol. (Winter), pp.39-43.
- HILL, C. W. L. E T. M. JONES, (1992). "Stakeholder - Agency Theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 29,n. 2, pp. 131 – 154.
- HINNA, L. (2002). *Il Bilancio Sociale*. Il Sole24Ore, Milano.
- HUNTER, C. (2002). "Sustainable tourism and the tourist ecological footprint". *Environment, Development and Sustainability*, Vol. 4, pp. 7–20.
- IRELAND R.D., HITT M.A. E D. VAIDYANATH (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. 28(3), pp.413-446.
- KALE, P., DYER, J.H. AND H. SINGH (2002), "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, vol.23, pp. 747–767.
- KOCHAN, T.A. e S.A. RUBINSTEIN (2000). "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11(4), pp. 367 - 386.
- KOGUT, B., SHAN, W. e G. WALKER (1992). "The make-or-cooperate decision in the context of an industry network". In Nohria N. e R. Eccles (a cura di), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 348 - 365.
- KREPS, D. M. (1990). "Corporate culture and economic theory", in ALT, J. e K. SHEPSLE (a cura di), *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 90 - 143.
- KUHMDT, M. (2005). "Teoria e pratica del delinking del benessere sull'uso della natura: material flow accounting (MFA), material input for service unit (MPS), resource efficiency accounting (REA)", in FERLAINO, F. (a cura di), *La sostenibilità ambientale del territorio*, UTET, Torino.
- JOHANNESSEN, J. A., OLSEN, B e J. OLAISEN, (1997). "Organizing for Innovation." *Long Range Planning*, 30, pp. 96 - 109.

- JONES, T. M. e A. C. WICKS (1999). “Convergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n. 2, pp. 206 – 221.
- LAVILLE, J. (2003). “A New European Socioeconomic Perspective”, *Review of Social Economy*, Vol. 61(3), pp.389-405.
- LANGTRY, B. (1994), “Stakeholders and the moral responsibility of business”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp.431-443.
- LETHONEN, M. (2006), “The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions ” *Ecological Economics*, Vol. 49, pp. 199 - 214.
- LIPPARINI, A. (2002). *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*. Il Mulino, Bologna.
- LOGSDON, J.M. e P.G. LEWELLYN (2000). “Stakeholders and Corporate Performance Measures: An Impact Assessment”, in Logsdon, J.M., Wood F.J. e L.E. Benson (a cura di), *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998: The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto, pp.117-131.
- LORENZONI, G. (2000). “Reti di imprese e imprenditorialità diffusa”, in LORENZONI, G. e A. LIPPARINI, *Imprenditori e Imprese*. Il Mulino, Bologna, pp. 171 – 198.
- LORENZONI G. e C. BADENFULLER (1995). “Creating a strategic center to manage a web of patterns”, *California Management Review*, n. 3.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. e D.J. WOODS (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, Vol.22, pp.853–886.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e D. J. WOOD (1997). “Verso una teoria dell’identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta”, in FREEMAN, R. E., RUSCONI, G.. e M. DORIGATTI (2007). *Teoria degli Stakeholder*. Franco Angeli, Milano, p. 108 – 142.
- MAHONEY, J.T. e J.R. PANDIAN, (1992). “The resource-based view within the conversation of strategic management.” *Strategic Management Journal*, vol. 13(6), pp. 363 - 380.
- NASI, J. (1995). “What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm”, in NASI, J. (ed), *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR – Julkaisut Oy, Helsinki, pp. 19 – 32.
- NONAKA, I. E H. TAKEUCHI (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press.
- NYSSSENS, M. (2006). *Social Enterprise. At the crossroad’s of market, public policies and civil society*. Routledge, London.
- PAREDO, A.M. e M. MCLEAN (2006). “Social Entrepreneurship: A critical review of the concept”, *Journal of World Business*, Vol. 41, pp. 56 - 65.
- PASSET, R. (1996). *L’Economie et le vivant*. 2<sup>nd</sup> ed. Payot, Paris
- PATON, R. (2003). *Managing and measuring Social Enterprises*. SAGE Publication, London.
- PEARCE D., TURNER K. (1990), *Economics of Natural Resources and the environment*, New York
- PETERAF M.A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, vol. 14(3), pp. 179 - 91.
- PHILLIPS, R. A., FREEMAN, R. E. e A. C.WICKS, (2003). “What Stakeholder Theory is not”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, n. 4, pp. 479 – 502.
- PORTER, M. (1982). *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*. Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori.
- PORTER, M.E. E M.R. KRAMER (1999). “Philanthropy’s New Agenda: Creating value”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, pp.121–130.

- PRICE, M. (2008). *Social Enterprise. What it is and why it matters?*. Fflan Ltd, Vale of Glamorgan.
- RAUB, W. e J. WEESIE (1990), "Reputation and efficiency in social interactions: An example of network effects." *American Journal of Sociology*, vol. 96, pp. 626-654.
- REED, R. e R.J. DE FILIPPI (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage." *Academy of Management Review*, vol.15(1), pp.88 - 102.
- REIS, T. (1999). *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. W.K. Kellogg Foundation, Michigan, USA.
- RING, P. S. (1994). "Fragile and Resilient Trust and their roles in Coopertative Interorganizational Relationships", in PASQUERO, J. and D. COLLINS (eds), *Proceedings of the 4<sup>th</sup> Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego, pp.107 – 113.
- RISPOLI M. (a cura di), 2001. *Prodotti Turistici Evoluti: casi ed esperienze in Italia*. Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M. e M. TAMMA (1991). *Le imprese alberghiere*. CEDAM, Padova.
- RISPOLI M. e M. TAMMA (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M. e M. TAMMA (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. CEDAM, Padova.
- RONCALLI G. (a cura di) (1971). *Teoria e pratica dell'organizzazione aziendale*. ISEDI, Milano, traduzione del testo BARNES M. C., A. H. FOGG, C. N. STEPHENS and L. G. TITMAN (1970). *Company organization: theory and practice*. George Allen & Unwin.
- ROSSI C. (2008), *Il management delle imprese di viaggio e turismo. Strategie e marketing*. Franco Angeli, Milano.
- ROWLEY, T.J. (1997). "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *The Academy of Management Review*, vol.22(4), pp. 887 - 910.
- ROWLEY, T.J. (2000). "Does Relational Context Matter? An Empirical Test of a Network Theory of Stakeholder Influences", in Logsdon, J.M., Wood F.J. e L.E. Benson (a cura di). *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998: The Sloan Foundation Minigrant Project* Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto, pp. 21 - 35.
- RUMELT, R. P. (1984). "Towards a strategic theory of the Firm", in LAMB, R. B. (Ed.), *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556 - 571.
- RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2004). *Modelli di rendicontazione etico - sociale e applicazioni pratiche*. Franco Angeli, Milano.
- RUSCONI, G. e M. DORIGATTI (2006). *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*. Franco Angeli, Milano.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J. e J. D. BLAIR (1991). "Strategies for assessing and managing stakeholders." *Academy of Management Executive*, Vol.5(2), pp. 61 - 75.
- SCIARELLI, S. (2002). *Economia e Gestione delle Imprese*. Cedam, Padova.
- SCIARELLI, S. (2007). *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*. Giappichelli, Torino.
- SCIARELLI, S. (2008). *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*. CEDAM, Padova.
- SCIUTO, G. e L. CICIRELLO (2010). "Il legame tra destinazione turistica e indicatori di sostenibilità", *Studi e Ricerche Socio Territoriali. Ambiente, Economia, Geografia, Politica*, Associazione Culturale Sviluppo e Benessere Onlus, Napoli.
- SCOTT (2000). *Social Network Analysis. A handbook*, 2th edition. SAGE Publications Ltd, London.

- SHAPIRO, D.L., SHEPPARD, B.H. e L. CHERASKIN (1992). "Business on a handshake.", *Negotiation Journal*, vol. 8, pp. 365 – 377.
- SIMON H. A. (1957). *Administrative Behavior*. Macmillan, New York.
- SIMON H. A. (1985). *Causalità, razionalità, organizzazione*. Il Mulino, Bologna.
- SUCHMAN, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, n. 20, pp. 571 – 610.
- STARIK, M. (1994). "Reflections on Stakeholder Theory", *Business and Society*, Vol. 33, pp. 82 – 131.
- SYDOW, J. e A. WINDELER (1998). "Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness", *Organization Science* Vol.9(3 - SI), pp.265-284.
- TEECE, D. J, PISANO, G. e A. SHUEN (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, pp. 509 – 533.
- THOMPSON, J. K., WARTICK, S. L. and H. L. SMITH (1991). Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: implications for a Research Agenda in Small Business", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, pp. 207 – 230.
- UPTON, S. (2002). "Back to the Basic". OECD Observer (233), online all'indirizzo: [http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/778/Back\\_to\\_the\\_basics.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/778/Back_to_the_basics.html)
- UTTERBACK, J. M. (1971). "The Process of Technological Innovation within the Firm," *Academy of Management Journal*, Vol. XIV, pp. 75-88.
- VON HIPPEL, E. (1988). *The sources of Innovation*. Oxford University Press, New York Oxford.
- WADDOCK, S.A. e J.E. POST (1995). "Catalytic Alliances for Social Problem Solving", *Human Relations*, Vol. 48(8), pp.951-973.
- WATTS, D. J. (1999). "Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon", *The American Journal of Sociology*, Vol. 105(2), pp.493-527
- WATTS, D. J. (2004). The New Science of Networks. Annual Review of Sociology, *Annual Review of Sociology*, vol. 30, pp. 243 -270.
- WASSERMAN, S. e K. FAUST (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press, Cambridge.
- WASSERMAN, S. e J. GALASKIEWICZ, (1994). *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioural sciences*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- WEBER, M. (1947). *The theory of Social and Economic Organization*. Free Press, New York.
- WERNERFELT, B. (1984). "A resource based view of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171 – 180.
- WERNERFELT, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy." *Journal of General Management*, vol. 14, pp. 4 - 12.
- WICKS, A. C., GILBERT, D. R. e R. E. FREEMAN (1984). "A Feminist Reinterpretation of Stakeholder Concept", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n. 4, pp. 475 – 497.
- WILLIAMSON, O.E. (1979). "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations." *Journal of Law and Economics*, Vol.22, pagg.233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in NACAMULLI R. E RUGIADINI A., *Organizzazione e Mercato*. Il Mulino, Bologna, pp. 161-186.
- WILLIAMSON, O. E. (1987). *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*. Franco Angeli, Milano.

- WINDSOR, D. (1992). "Stakeholder Management in Multinational Enterprises",  
BRENNER, S. N. e S. A. WADDOCK (eds), *Proceedings of the 3th Annual Meeting of  
the International Association for Business and Society*. Leuven, Belgio, pp. 121 – 128.
- YIN R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*, vol. 5, 3rd ed. SAGE  
Publications.
- YUNUS, M. (2008). *Un mondo senza povertà*. Feltrinelli editore, Milano.

### **SITOGRAFIA**

<http://www.novambiente.it>  
[www.agenda21.it](http://www.agenda21.it)  
[www.aitr.it](http://www.aitr.it)  
[www.anticopresente.it](http://www.anticopresente.it)  
[www.leviedeicanti.it](http://www.leviedeicanti.it)  
[www.planetviaggi.it](http://www.planetviaggi.it)  
[www.traterraeciolo.it](http://www.traterraeciolo.it)  
<http://www.viaggiamentelibera.it>  
[www.viaggisolidali.it](http://www.viaggisolidali.it)  
[www.villaggiocarovana.it](http://www.villaggiocarovana.it)