Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea specialistica (*ordinamento ex D.M. 509/1999*)

in Amministrazione Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Una strategia innovativa per il turismo

Relatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Laureando

Davide Gatto

Matricola 812296

Anno Accademico

2013 / 2014

Alla mia famiglia

INDICE

Introduzione 7

1. La necessità di una *Smart Specialization Strategy* per le regioni Europee 11

1.1. La discontinuità ambientale all'interno dei Megatrend 11

1.1.1. Trend demografici 13

1.1.2. Trend ambientali e risorse naturali 20

1.1.3. Trends tecnologici 32

1.2. Il posizionamento dell'Europa e dell'Italia nella competizione scientifica e tecnologica internazionale 41

1.2.1. La programmazione EU 2014-2020: HORIZON 2020 60

1.2.2. HORIZON 2020 ITALIA: la risposta italiana alle sfide lanciate dall'UE 63

1.2.2.1. La strategia di HIT 2020 71

1.2.2.2. Gli strumenti innovativi a supporto di HIT 2020: la *Smart Specialization Strategy* 77

1.2.2.3. Strumenti di finanziamento: meccanismi competitivi e il *pubblic procurement* 84

1.2.2.4. Le risorse umane: efficacia ed efficienza nel mondo dell'alta formazione 89

2. La necessità di una *Venetian Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto 99

2.1. I possibili ambiti di investimento 99

2.1.1. Il settore manifatturiero: l'importanza del prodotto "Made in" 106

2.1.1.1. Il trend del Movimento dei *makers* 116

2.1.2. Il settore turistico: l'importanza del prodotto esperenziale 126

2.1.2.1. Il trend della tribalizzazione ____ 148

2.2. Dal made in del prodotto esperenziale alla proposta di *Lifestyle*. ____ 163

2.2.1. Il *Lifestyle* ____ 163

2.2.2. *American way of life* ____ 167

2.2.3. *Italian way of live* ____ 170

2.2.4. Il *Venice way of life* ____ 177

3. Una proposta di *Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto ____ 183

3.1. La missione ____ 183

3.1.1. Le credenze ____ 189

3.2. La visione ____ 198

3.3. La proposta ____ 208

3.3.1. La collaborazione con gli enti locali ____ 215

3.3.2. I giovani ____ 223

3.3.3. I servizi per gli operatori ____ 224

3.3.4. Turismo tradizionale ____ 225

3.3.5. *Business tourism* ____ 228

Conclusioni ____ 231

Bibliografia ____ 233

Sitografia ____ 241

Introduzione

Il presente lavoro cerca di fornire uno spunto per la creazione di una strategia innovativa orientata allo sviluppo del turismo e dell'economia veneziana e veneta.

Nella realtà veneta, ma anche italiana, oggi non esiste una vera e propria industria del turismo e di conseguenza gli operatori turistici non agiscono seguendo una strategia comune che porti alla valorizzazione del settore. Attualmente gli esercenti veneti operano in maniera autonoma ed ognuno di essi cerca di massimizzare i propri profitti di breve periodo, il più delle volte offrendo prodotti o servizi qualitativamente inferiori al prezzo pagato. In questo contesto, il potenziale del settore turistico non viene del tutto valorizzato perché molti turisti, una volta soggiornato a Venezia o in altre parti della Regione, non fanno ritorno perché delusi dal trattamento ricevuto, molto spesso inferiore alle loro aspettative.

La convinzione è che il turismo per l'economia veneta può fungere da catalizzatore di nuovi clienti per le aziende che lavorano nel vasto tessuto dell'eccellenza manifatturiera veneta. Di fatto il settore manifatturiero e turistico sono di fondamentale importanza per la crescita socio-economica futura della Regione, in quanto il primo ha rappresentato e rappresenterà la base dell'industria veneta, mentre il secondo presenta enormi potenzialità di crescita da sfruttare al meglio.

La strategia proposta ha come obiettivo la creazione di un *Venice lovers club* per la diffusione di un *Venice Life Style* attraverso lo sviluppo di un Ecosistema Turistico.

La realizzazione di ecosistemi di business deve partire dal "saper fare" che da sempre caratterizza il Veneto ma non può trascendere dallo sfruttare i milioni di potenziali clienti che naturalmente visitano Venezia e il Veneto facendone dei naturali incubatori di mercato.

Il lavoro è strutturato in tre parti come segue.

Nella prima parte sono stati individuati quattro *megatrend* che rappresentano dinamiche già in corso o in via di sviluppo, e che identificano aree di business crescenti o di situazioni embrionali. Queste quattro tendenze globali riguardano

l'andamento demografico, l'ambiente, la tecnologia e i comportamenti del consumatore. Sempre all'interno del primo capitolo viene descritto il piano europeo "Europa 2020" che ha come obiettivo la creazione di nuovi posti di lavoro e il miglioramento del benessere sociale attraverso il finanziamento di nuovi progetti di ricerca e innovazione che presentano un orizzonte temporale di medio e lungo periodo.

Nella seconda parte viene descritto lo stato dell'arte del settore manifatturiero e turistico con i relativi trend. Per quanto riguarda la manifattura, si sta diffondendo un movimento di tecno-artigiani, di origine americana, che ha ripensato un nuovo modello di business per le aziende manifatturiere. I *Makers* (tecno-artigiani) vogliono portare "il fai da te" nel web per far riscoprire la dimensione del "fare" come momento di ricerca e innovazione. Il loro obiettivo è far coesistere l'arte e le idee degli artigiani con le nuove tecnologie IT, stampanti 3D e laser cutter. Invece nel settore turistico, il trend emergente riguarda la *tribalizzazione*, ossia la ricerca di vivere delle emozioni e poterle condividere con una comunità di appassionati, introducendo dei rituali che valorizzino la vita quotidiana. Viene inoltre trattato il tema del *Lifestyle*, in particolare *American way of live*, *Italian way of live* e *Venice lifestyle*. I *lifestyles* sono forme sociali peculiari della società di oggi, in cui spesso non sono più i valori, le ideologie e neppure la posizione sociale a spiegare il comportamento degli individui, ma sono invece i gusti, le sensibilità, gli interessi personali, la visione del mondo e della vita. All'interno di uno stile di vita ciascun individuo mantiene una propria specificità ed individualità perseguendo una serie di "variazioni sul tema" - che vanno intensificandosi- all'interno di uno spartito che rimane comune[1].

Nella terza ed ultima parte si descrive la proposta di *Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto che riguarda la creazione di un *Venice Lovers club* per la diffusione di un *Venice Lifestyle* attraverso lo sviluppo di un ecosistema non solo turistico. Il luogo per eccellenza che possiede le caratteristiche decisive per realizzare tale visione è senza alcun dubbio la città di Venezia con la propria Laguna. Si tratta, infatti, di una località unica al mondo, di una meta turistica privilegiata a livello internazionale ed è un territorio con un valore altissimo in termini di comunicazione,

[1] G. Fabris , *Il nuovo consumatore: verso il post moderno*, Milano, Franco Angeli, 2003, p. 334.

di occasioni commerciali e di manifestazioni di risonanza mondiale. Venezia con la propria Laguna, quindi, si presta ad essere:

- palcoscenico naturale dove far vivere un'esperienza memorabile al turista;
- promotrice di uno stile di vita : *Venice life style*;
- incubatrice di mercato per sviluppare un ecosistema di business.

1. La necessità di una *Smart Specialization Strategy* per le regioni Europee

1.1. La discontinuità ambientale all'interno dei Megatrend

Ipotizzare scenari futuri per il prossimo decennio, è un'attività caratterizzata da una buona dose di incertezza. Per eseguire una previsione su ciò che potrebbe accadere nei prossimi anni, bisogna basarsi sul panorama tecnico-scientifico attuale. Va tenuto conto, però, che molti fenomeni tecnologici hanno subito una forte accelerazione e questo può comportare un cambiamento repentino nelle traiettorie oggi immaginate.
Si intende, in questo capitolo, proporre delle tendenze generali dei mercati relative ai prossimi dieci anni, rivolte in particolar modo al tessuto socio-economico.
Queste tendenze generali vengono chiamate Megatrend. Sono orientamenti di sviluppo macro-economico globale che hanno un impatto sugli affari, sull'economia, sulla società, sulla cultura e in generale sulla vita quotidiana delle persone e contribuiscono ad immaginare il mondo del futuro e la sua evoluzione. I Megatrend assumono significati e importanza diversa a seconda del settore, delle culture e delle imprese. Diventano rilevanti per le industrie nella progettazione e pianificazione di nuove strategie e nuove politiche di innovazione, avendo, di conseguenza, una forte incidenza sui nuovi prodotti e sui nuovi processi.
Intrecciando i Megatrend e le predisposizioni naturali del tessuto socio-economico di un territorio, si possono ottenere delle aree strategiche sulle quali analizzare le tendenze tecnologiche per il prossimo decennio.
Le aree strategiche devono rappresentare degli ambiti in cui la ricerca applicata possa portare ad una crescita competitiva di una zona, tenendo conto delle inclinazioni e delle eccellenze territoriali.
Sono stati individuati quattro Megatrend che rappresentano dinamiche già in corso o in via di sviluppo, e che identificano aree di business crescenti o di situazioni embrionali. Queste quattro tendenze globali riguardano l'andamento demografico, l'ambiente, la tecnologia e i comportamenti del consumatore.

Nel frattempo si stanno manifestando delle dinamiche macro-politiche interessanti. Innanzitutto, nei prossimi 15 anni, le istituzioni internazionali, i modelli di *governance* in uso, le modalità di produzione, scambio e consumo saranno protagoniste di profonde trasformazioni per adattarsi alle nuove necessità.

Si assisterà al consolidamento di un sistema mondiale multi-polare e fortemente interconnesso. Le differenze di potere economico e politico tra Nazioni sviluppate e Paesi emergenti andranno riducendosi e una serie di nuovi attori economico-finanziari e sociali, anche non istituzionali, assumeranno una maggiore importanza.

Si assisterà a uno spostamento del potere socio-economico e finanziario relativo dai Paesi occidentali ai Paesi emergenti ed in particolare a quelli asiatici. Gli Stati che gli analisti identificano come Paesi emergenti e che saranno i maggiori beneficiari di questo spostamento degli equilibri mondiali sono in primo luogo i Paesi cosiddetti BRIC, ovvero Brasile, Russia, India e Cina.

Si affermeranno prevedibilmente tre aggregazioni di peso globale con centro nella UE e negli USA per gli Stati occidentali, in Russia e negli Stati del Golfo per tutti i Paesi dell'Asia Centrale, in Cina ed in prospettiva in India per l'Oriente.

L'emergere di nuovi poli di riferimento macro-regionali e l'influenza crescente di attori non statali e network trans-nazionali informali potranno assumere caratteri di disgregazione e aumentare la complessità relazionale (network religiosi, criminali, terroristici). Dall'altro lato, assieme alla continua crescita economica mondiale, assicurerà nuove possibilità di sviluppo e l'apertura di nuovi ambiti di cooperazione e competizione positiva.

Lo spostamento degli equilibri socio-economici a vantaggio dei Paesi emergenti avrà ripercussioni dirette sulle problematiche e sulle opportunità con cui dovrà confrontarsi nei prossimi 15 anni il sistema internazionale della ricerca e dello sviluppo industriale.

1.1.1. Trend demografici

Conoscere e capire le dinamiche della popolazione è il punto di partenza per qualsiasi lettura sociale, economica e politica.

La struttura della popolazione è in continuo movimento, essa può variare anche in modo significativo nel breve periodo, sconvolgendo la società e i mercati del prossimo futuro. Verranno definiti nuovi vincoli, nuove opportunità, nuove caratteristiche e nuovi bisogni.

Comprendere le dinamiche demografiche aiuta a capire le esigenze delle persone per orientare i servizi, gli interventi e le risorse esistenti. Un territorio dal punto di vista sociale ed economico è plasmato dagli individui, i quali studiano e lavorano, decidono di concepire figli o meno, crescono e invecchiano, arrivano o si trasferiscono in altri luoghi per migliorare il proprio benessere personale[2].

Nei prossimi decenni i trend demografici (nascite, morti, aspettativa di vita, migrazioni) modificheranno i valori assoluti e i rapporti relativi tra giovani e anziani all'interno delle nazioni e i rapporti relativi tra nazioni e aree del mondo. Questa riconfigurazione demografica offrirà opportunità sociali ed economiche ma, allo stesso tempo, metterà in discussione gli equilibri e le istituzioni che nel tempo si sono affermati a livello mondiale (NIC, 2008).

I fenomeni demografici si manifesteranno con diversa intensità e, in alcuni casi, in maniera contrastante tra le diverse regioni del mondo. Ad esempio, nelle zone più industrializzate e sviluppate, ma anche in molti paesi in via di sviluppo, si registreranno degli aumenti dell'età media insieme a cali del tasso di fertilità. A ciò direttamente consegue una diminuzione in termini percentuali della popolazione in età lavorativa[3]. Al contrario, nelle aree povere del mondo, i tassi di fertilità rimarranno ancora sostenuti, le popolazioni aumenteranno e ci sarà una grossa quota di individui disoccupati (CSIRO, 2010).

A livello mondiale si prevede che, tra il 2009 e il 2025, la popolazione possa aumentare di circa 1,2 miliardi di persone, passando da un totale di 6,8 miliardi a

[2]Osservatorio permanente della povertà e delle risorse, *La situazione demografica di sfondo*, http://www.osservabiella.it/ob/primavocedelmenutemi.cfm?typ=cont&lev=1&ID=17

[3] Per età lavorativamente attiva si intende, convenzionalmente, la popolazione con un'età compresa tra i 15 e i 64 anni.

circa 8 miliardi. Asia[4] e Africa[5] saranno i paesi che alimenteranno gran parte di questa crescita, mentre solo meno del 3% di essa deriverà dalla nazioni cosiddette occidentali (Europa, Giappone, Stati Uniti, Canada, Australia e Nuova Zelanda). Nel 2025, le popolazioni di queste ultime nazioni rappresenteranno il 16% del totale mondiale, contro il 18% del 2009 e il 24% del 1980 (NIC, 2008).

Per quanto riguarda il popolo europeo, nel 2025, si attesterà al 6,5% del totale mondiale e nessun paese europeo, individualmente, sarà tra le 10 nazioni più popolate al mondo (EC, 2009). Il numero della popolazione continuerà a salire fino al 2035 (passando da circa 500 milioni del 2008 a 520 milioni nel 2035) per poi iniziare un declino che la porterà nel 2060 ai livelli del 2008 (Muenz, 2007). Fonti quali Eurostat[6] e le Nazioni Unite (UN, 2005) prevedono un moderato declino della popolazione totale già a partire dal 2025 (EUROSTAT, 2008).

In Italia, secondo dati ISTAT[7], la popolazione residente sarà soggetta nel breve-medio periodo ad un ritmo incrementale via via decrescente che dovrebbe condurre ad un massimo di 63,9 milioni nel 2042 (60,6 milioni nel 2011). Nel lungo termine invece, dovrebbe manifestarsi una progressiva riduzione demografica che si fermerà, una volta raggiunti i 61,3 milioni di individui nel 2065. Altro fenomeno, che caratterizzerà il popolo italiano, sarà l'aumento dell'età media, che passerà dagli attuali 43,5 anni a 47,8 anni nel 2035, crescendo di circa due decimi di punto all'anno.

Al contrario le popolazioni di Stati Uniti, Canada e Australia, grazie a un tasso di immigrazione relativamente più alto rispetto all'Europa e un tasso di fertilità anch'esso relativamente più alto, continueranno a crescere (NIC, 2008).

L'invecchiamento della popolazione

A livello globale la tendenza comune che emerge è un aumento dell'età media della popolazione mondiale. "Questo fenomeno prende il nome di *ageing*, concetto che descrive il tendente invecchiamento della popolazione mondiale e in particolare

[4] La crescita maggiore, circa un quinto del totale, sarà in India, la cui popolazione crescerà di circa 249 milioni, raggiungendo un valore assoluto di 1,45 miliardi di individui. L'altro gigante asiatico, la Cina, vedrà la sua popolazione aumentare di circa 100 milioni portandosi, nel 2025, a una popolazione di quasi 1,5 miliardi di individui .

[5] In termini aggregati, le nazioni dell'Africa sub-sahariana, vedranno crescere la loro popolazione di circa 350 milioni di persone.

[6] Fonte Eurostat: Europop 2004 projection (baseline scenario) e successivi

[7] Istat, *Il futuro demografico del paese, previsioni regionali della popolazione al 2065*, 28 dicembre 2011, cfr. http://www.istat.it/it/archivio/48875

l'aumento della percentuale relativa, sul totale, degli individui rientranti nella fascia d'età pari a 65 anni e superiore"[8].

L'U.S. Census Bureau prevede infatti che, a livello mondiale, gli individui rientranti in questa fascia d'età saranno il doppio nel 2030 rispetto al dato del 2000, passando dal 7% al 12% della popolazione mondiale globale. Queste cifre sono confermate da altre previsioni le quali sostengono che il numero di individui con più di 60 anni passerà dai circa 600 milioni del 2000 a 1,2 miliardi nel 2025 e a 2 miliardi nel 2050 (Credit Suisse, 2009). È importante evidenziare poi come, nei paesi sviluppati, la fascia di popolazione che crescerà maggiormente in termini percentuali sarà quella degli ultra ottantenni.

A seguito delle precedenti congetture, viene naturale affermare che si verificherà un aumento dell'età media della popolazione mondiale. Secondo le stime IIASA del 2008, la media passerà dai 26,6 anni del 2000 ai 37,7 anni nel 2050, fino a raggiungere i 45,6 anni nel 2100. Le manifestazioni più accentuate di questo fenomeno verranno riscontrate nelle regioni del nord del mondo, dove gli individui con un'età inferiore ai trent'anni formeranno meno di un terzo dell'intera popolazione. In antitesi, i paesi più giovani saranno localizzati nell'Africa sub-sahariana, dove almeno il 60% della popolazione sarà composta da persone con meno di trent'anni.

A livello europeo l'invecchiamento avrà un impatto maggiore rispetto agli altri continenti: l'età media della popolazione aumenterà di 8 anni dal 2008 al 2060 (dai 40 anni ai 48 anni); la quota di individui con 65 anni o più salirà dal 17% al 30% del totale della popolazione, passando da 84,6 milioni a 151,5 milioni, mentre il numero di individui con più di 80 anni si prevede triplicherà, passando dai 21,8 milioni del 2008 ai 61,4 milioni nel 2060, che in termini percentuali significherà passare dal 4% della popolazione mondiale nel 2008 al 12% nel 2060 (EUROSTAT, 2008).

L'unico Paese, tra quelli più sviluppati, che avrà un andamento leggermente differente per quanto riguarda l'impatto dell'*ageing* saranno gli Stati Uniti, grazie ad un tasso di fertilità maggiore e ad un alto tasso di migrazione (NIC, 2008).

Le cause di questo invecchiamento della popolazione, in particolare quella europea, sono il peggioramento del tasso di fertilità e l'aumento dell'aspettativa di vita[9].

[8]AREA Science Park, *Analisi dei trend Gobali 2025: Problematiche e prospettive per il mondo della ricerca scientifica e industriale*, 2010, Trieste, p. 29.

In Europa, per quanto concerne il tasso di fertilità, il numero medio di figli per donna si assesterà attorno a 1,4-1,5, valore fortemente al di sotto del "livello di sostituzione" [(2,1 per i paesi sviluppati) EUROSTAT, 2008].

L'aumento dell'aspettativa di vita è un fenomeno a cui dare molta importanza. In primo luogo perché è una grande conquista dell'ultimo secolo per il genere umano nei paesi sviluppati, secondariamente perché è la conseguenza di un forte miglioramento delle condizioni di vita dovute ai progressi nel campo della medicina, alla modificazione nei comportamenti degli individui e nello stile di vita.

Oltre a questi piacevoli fattori, l'invecchiamento della popolazione va a incidere sulla sostenibilità economica (sistema pensionistico, sistema sanitario) e sociale (bisogno degli anziani da soddisfare e rapporto con i bisogni delle fasce più giovani della popolazione) dei modelli e delle infrastrutture pubbliche che si sono affermati nella comunità moderna.

I trend demografici trattati, influenzeranno notevolmente la *forza lavoro* dei vari paesi, modificando la dimensione assoluta e i rapporti relativi tra le varie fasce d'età. Ragionevolmente prevarrà la fascia della popolazione anziana rispetto a quella giovanile (Muenz, 2007), così facendo la struttura delle età si rovescerà[10]. Nel 2008, questa aveva le sembianze di un romboide a causa dell'alta percentuale di persone facenti parte della categoria dei *baby boomers* (individui nati tra il 1946 e il 1964), invero nei prossimi decenni questo spicchio di popolazione invecchierà, pertanto andrà a occupare la parte alta della struttura, il tutto favorito dal limitato tasso di fertilità.

La forza lavoro si prevede scenderà dai 225 milioni di persone del 2005 ai 211 milioni nel 2025 (- 7%). Se ci sarà un andamento decrescente delle migrazioni questi dati saranno ancora più negativi: ci si aspetterà, di conseguenza un declino della popolazione in età lavorativa, un conseguente declino della forza lavoro e un parallelo aumento del numero di pensionati (Muenz, 2007).

Questo trend fa presagire uno sbilanciamento del rapporto, tra persone over 65 e individui in età lavorativa, a favore dei primi. Tale fenomeno minerà il già scarso

[9]Istat, *Il futuro demografico del paese, previsioni regionali della popolazione al 2065*, 28 dicembre 2011, cfr. http://www.istat.it/it/archivio/48875, p. 30

[10] La struttura della popolazione illustra la distribuzione per fasce d'età, partendo dalla base con la fascia dei più giovani e salendo man mano; per ogni fascia d'età è presente una barra la cui lunghezza è in base alla percentuale di popolazione rientrante in quel determinato range di età rispetto al totale (e a sua volta la barra è ripartita in base al sesso).

equilibrio dei modelli sociali e di welfare dei paesi sviluppati. Aumenteranno di dovere la spesa pubblica per le forniture di servizi e trasferimenti legati all'età, e per tanto andrà a erodere una quota del PIL da oggi al 2060 (EC e NIC stimano che tale quota sia del 5%).

L'invecchiamento della popolazione si ripercuoterà sulla salute dei sistemi pensionistici, pubblici e privati, dei paesi sviluppati, minando seriamente la loro sostenibilità finanziaria.

Se nel 2008, in Europa, per ogni persona che superava i 65 anni d'età si contavano 4 individui in età lavorativa, le previsioni, per l'anno 2060, sono di due persone in età lavorativa, contro una *over* 65 (EC, 2009).

Per evidenziare la criticità del finanziamento dei modelli di welfare dei paesi sviluppati, si può analizzare il "*support ratio*"[11].

Nel 2005, in Europa, c'erano circa 35 persone sopra i 65 anni ogni 100 persone partecipanti alla forza lavoro (tasso di supporto del 35%); nel 2050 si prevede che questo rapporto salirà al 72%, valore difficilmente sostenibile per gli attuali sistemi pensionistici (Muenz, 2007).

L'*ageing* quindi causerà ripercussioni di carattere macro-economico riducendo la crescita del PIL europeo e assestandolo attorno all'1%. Uno dei motivi di questa situazione ipotizzata è l'utilizzo maggiore di risorse pubbliche nel sistema salute e nel sistema pensionistico.

Un nuovo gruppo di consumatori

Il trend dell'*ageing*, oltre a creare problemi legati ai sistemi della salute e al sistema pensionistico, rappresenta una vera e propria opportunità economica da cogliere per il mercato. Questa fascia di popolazione, denominata da Francesco Morace nel "*Consum-Autori*" *Pleasure Growers*, i maturi vitali, richiede beni di consumo, viaggi, svago per il tempo libero, che rispondano ai loro bisogni. Essere anziani oggi, infatti, non è come essere stati anziani a metà del secolo scorso.

L'invecchiamento della popolazione, nei prossimi decenni, colpirà i cosiddetti "*baby boomers*" che, in passato, sono stati protagonisti di una svolta demografica nei paesi sviluppati. Una volta cresciuti, hanno ridefinito valori, norme, concetti sociali,

[11] Rapporto tra gli over 65 e il numero di individui che effettivamente lavorano o che comunque fanno parte della forza lavoro per supportare la fascia dei pensionati. Cfr. AREA Science Park, *Analisi dei trend Gobali 2025*, 2010

standard e pratiche della società moderna attraverso il loro comportamento e le loro decisioni. È quindi opportuno aspettarsi che nel futuro prossimo, questa fascia di popolazione modificherà il concetto stesso di pensionamento e di anzianità.

I "*baby boomers*" diventano senior con un alto livello di cure sanitarie, di educazione e di sicurezza economica, e con uno stile di vita basato sul consumismo grazie all'ampio potere di acquisto di cui potevano e possono godere rispetto alle generazioni precedenti. Propongono così un'idea rivoluzionaria della terza età, in cui si torna a studiare, si lanciano progetti imprenditoriali o proporre stili di vita orientati al *leisure* avventuroso (viaggiare sei mesi all'anno)[12]. È evidente quindi la diversità dagli anziani delle generazioni passate.

Essi continueranno a consumare (viaggi, auto, svago, …) facilitati dall'apertura mentale e dalla capacità di seguire le innovazioni che li ha caratterizzati nel passato, "hanno decenni di esperienza da consumatori, sono aperti al cambiamento tecnologico e al provare nuove soluzioni che li possono rendere indipendenti"[13]. Nell'ambito del consumo, questi nuovi anziani danno molta importanza al comfort, alla ludicità, al valore dell'esperienza vitale e all'autenticità delle cose che li indirizza principalmente verso i settori del turismo, dei servizi, del tempo libero e delle casa. Sono degli individui che cercano di pianificare tutto. In America ad esempio, cominciano ad organizzare anche il proprio funerale, decretando il successo di molte aziende funebri con le loro caparre.

Sono in cerca di "esperienze felici" mai provate nella loro vita perché hanno scoperto che invecchiare per loro significa dedicare più tempo a sé stessi e a tutto ciò che hanno sempre desiderato e sognato, ma per il quale non hanno mai avuto tempo.

Viaggiare rappresenta la migliore "esperienza felice". Il viaggio, per questi maturi vitali, è formato da una serie di piccole ritualità che si manifestano nelle scelte di alberghi, ristoranti e delle località da visitare. I nuovi senior in viaggio, sono alla ricerca di esperienze da riscoprire, riprese dalla loro gioventù e filtrate dalla maturità raggiunta[14].

Il tema della condivisione vitale costituisce un'altra priorità per questo gruppo. La relazione con la famiglia costituisce per loro un possibile contorno affettivo, ma

[12] F. Morace, *I paradigmi del futuro. Lo scenario dei trend*, Nomos Edizioni, Busto Arsizio, 2011, p.158
[13] AREA science park, *op.cit.*, 2010, p. 37.
[14] F.Morace,*op.cit.*,2011, p. 214.

molto spesso sono rimasti soli e nella socialità intravedono un possibile serbatoio per nuove compagnie.

La loro ricerca di autenticità si esprime attraverso il tentativo di andare al cuore delle cose, distillando dalle esperienze i valori di base e stabilendo legami affettivi con oggetti e luoghi che sanno esprimere e condividere la propria storia. I *Pleasure Growers* sono interessati a tutti quei luoghi, oggetti e contesti, che consentono di trasformare il loro viaggio in un'esperienza di edonismo intelligente, basata sul piacere e sulle esperienze di qualità.

Questo nuovo gruppo di consumatori ha esigenze diverse rispetto alle fasce di consumatori di età più giovane, ma ha bisogni che, il più delle volte, coincidono con quelli dei bambini.

Nell'analizzare i comportamenti quotidiani del gruppo dei nuovi anziani e quello dei bambini odierni è emerso l'esigenza di identificare delle attività in cui l'interattività e la condivisione diventano esperienze significative. Queste qualità sono incluse nei prodotti cosiddetti "transizionali"[15].

Si può parlare di consumo transitivo quando si creano occasioni di passaggi evolutivi tra i soggetti, le età, le occasioni anche attraverso la nuova centralità di prodotti e spazi transizionali. Nella fase attuale, in cui il prodotto di consumo sembra aver consolidato il proprio valore simbolico, riemerge il ruolo che esso stesso può ricoprire per colmare uno spazio e un tempo "transitivo" di passaggio e di transizione in cui l'individuo pone gli oggetti transizionali. L'intento è di raggiungere un risarcimento affettivo grazie al circondarsi di oggetti che permettono di instaurare un rapporto di fiducia con il mondo esterno. In siffatto modo, la presenza materiale degli oggetti e dei prodotti permette di condividere il momento del consumo attraverso il gioco. Si passa di conseguenza da un logica consumistica che accorcia la vita dei prodotti ad una emozionale.

I prodotti transizionali così collegano il passato e il futuro attraverso la loro "corposa consistenza materica" e la loro intensità simbolica facendo leva sulla memoria affettiva delle persone[16].

Grazie a queste caratteristiche tali prodotti permettono agli anziani e ai bambini di condividere il momento del consumo attraverso il gioco e il giocare condiviso.

[15] F.Morace,*op.cit.*,2011, p. 214.
[16] *Ibidem*.

"Un'altra caratteristica del consumo transitivo trova e potrà trovare in futuro molte strade seguendo questa sensibilità. Infatti gli accessori sono degli oggetti legati all'abbigliamento ai quali ci si lega con maggiore facilità. Il valore intrinseco si perde e lascia spazio al valore affettivo, trasformando l'oggetto e il prodotto in una sorta di amuleto in grado di assumere un ruolo legato ai ricordi, ai momenti cruciali del percorso di vita"[17].

1.1.2. Trend ambientali e risorse naturali

"The power of population is indefinitely greater than the power of the earth to produce subsistence for man"[18].
"With the imbalance growing between population numbers and vital life sustaining resources, humans must actively conserve cropland, freshwater, energy, and biological resources. There is a need to develop renewable energy resources. Humans everywhere must understand that rapid population growth damages the Earth's resources and diminishes human well-being"[19].

Queste frasi, scritte da Thomas Malthus e David Pimental, sintetizzano opportunamente il grande problema che dovrà affrontare l'intero globo. I Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, nel breve periodo, dovranno prestare molta attenzione alla disponibilità di risorse naturali. È risaputo, infatti, che la terra possiede risorse naturali ma che purtroppo prima o poi finiranno. Ad ampliare questa criticità naturale, ci pensano, in modo contiguo, la crescita economica e la crescita della popolazione mondiale, aumentandone la domanda. La disponibilità e l'accessibilità a queste ultime, segue un andamento decrescente.
La grande preoccupazione, degli ultimi decenni, è rappresentata dall'ipotesi futura che l'offerta di risorse naturali non sia più in grado di soddisfarne la domanda e che il continuo utilizzo di sistemi funzionanti con combustibili fossili, porti ad un inquinamento atmosferico insostenibile. Un esempio chiarificatore per la prima

[17] F.Morace,*op.cit.*,2011, p. 214.
[18] Thomas Malthus, *An Essay on the Principle of Population*, 1798.
[19] David Pimentel, Professor Emeritus at Cornell University. Vedi Pimentel (2006) *Global environmental resources versus world population growth*. Ecological economics 59 (2006), pp. 195–198.

angoscia è il declino della produzione di petrolio e di gas di molti produttori, nei paesi NO-OPEC, di energia tradizionale. (NIC, 2008)

Per di più, la popolazione mondiale, entro il 2050, si prevede arrivi a sfiorare i 9 miliardi di individui, ciò comporterà un'ulteriore tensione sulle risorse naturali e, di conseguenza, cambiamenti climatici in alcune regioni del mondo (in particolare andranno ad intaccare coste e oceani). Grande impulso a questa crescita demografica sarà data dai Paesi dell'Africa sub-sahariana, del Medio-Oriente e dell'Asia meridionale. La risposta a tale aumento di richiesta di risorse naturali da parte dell'intera umanità è stata l'ideazione di nuovi sistemi che utilizzano minori fattori naturali per ottenere maggior valore. Queste invenzioni, però, non sono sufficienti a combattere la scarsità di risorse naturali e ad attenuare il cambiamento climatico provocato dall'emissioni di combustibili fossili da parte del settore industriale.

La comunità internazionale, nel World Summit di Johannesburg del 2002, ha imposto l'obiettivo di modificare i modelli di consumo ed i sistemi di produzione nella direzione della sostenibilità ambientale, attraverso un programma di attività e progetti volti a promuovere iniziative regionali e nazionali, a sostegno di modelli produttivi e di consumo sostenibili. Viene posta l'attenzione in particolar modo sui settori dell'edilizia, degli acquisti pubblici, dei prodotti sostenibili, della cooperazione e del turismo, puntando anche sull'educazione al consumo con particolari stili di vita; nel report 2011 (UNEP, 2011) *dell'United Nations Environment Programme* (UNEP) vengono definiti gli approcci principali di intervento globali per la transizione verso un'economia green.

Il concetto di *Green Economy* si riferisce a qualcosa in grado di "migliorare il sistema produttivo cambiando, innovando e portando a valore aggiunto in termini di eco compatibilità del sistema produttivo, supportando il rinnovamento e il cambiamento"[20].

L'economia mondiale è arrivata ad un punto di svolta. Il rispetto dell'ambiente e la scarsità delle risorse energetiche costringono tutti i soggetti della società, consumatori, produttori, progettisti a immaginare un nuovo riferimento economico. Devono creare un nuovo modello di sviluppo sostenibile.

[20] ERVET, *Green Economy in Emilia-Romagna- il mondo produttivo e la green economy*, aprile 2010.

La Comunità Europea, di fatto, vede nella produzione e nel consumo sostenibile la soluzione per allentare la tensione nel mercato delle risorse naturali. Di fondamentale importanza sarà incrementare le performance ambientali dei prodotti ed incentivare la domanda di beni e tecnologie a ridotto impatto atmosferico. Per raggiungere questi obiettivi si dovranno "creare delle sinergie tra i vari strumenti politici attraverso un approccio integrato tra progettazione eco-compatibile, etichettatura dei prodotti, incentivi, appalti pubblici e consumi più intelligenti"[21].

La funzione degli Stati Membri dovrà essere quella di promuovere le varie strategie attraverso programmi quadro e piani d'azione nazionali, intervenendo sui *cluster* e sulle filiere, indirizzati ad evidenziare le eccellenze regionali e a migliorarne le prestazioni ambientali.

In analogia agli indirizzi del Consiglio e della Commissione Europea, si dovrà rafforzare la ricerca di settore e il rapporto tra Scienza e *Policy* per costruire una reale *Green Economy*. L'apparato dell'economia verde dovrà subire delle trasformazioni nel *Green Management*, nella *Green Production*, nel *Green Lifestyle* e nella *Green Technology*.

I sistemi di *governance* devono avere a disposizione politiche, regole e controlli incisivi. Per iniziare il cambiamento verde, le politiche pubbliche di incentivazione e disincentivazione, le normative e gli standard da seguire saranno di fondamentale importanza. Diverrà utile investire nella formazione dei decisori e dei tecnici perché il *mainstreaming* ambientale nel governo del territorio possa colpire tutti i settori di intervento.

Nel campo della produzione *green*, sarà cruciale aumentare il numero di imprese che producono beni e servizi ad alta valenza ecologica, gestite con criteri di sostenibilità ecologica. Questo sarà possibile solo migliorando il rapporto tra ricerca e aziende, diffondendo i risultati e aumentando la comunicazione ambientale con i cittadini per evitare il rischio di *green washing*[22].

Il consumo sostenibile voluto dalle attuali politiche comunitarie, per essere realizzato, necessita di un cambio culturale da parte dei consumatori. Il consumatore ecologico sarà il nuovo target da raggiungere nel futuro e per fare questo si dovrà

[21] Rete alta tecnologia Emilia-Romagna, *Green Economy: Scenari Tecnologici per l'Emilia-Romagna*, Bologna 2012, p.29.
[22] *Ibidem.*

conciliare i bisogni dell'economia basata sui consumi con quelli della nuova ideologia.

Infine, per un'economia ecologica e sostenibile, sarà determinante il contributo dell'innovazione tecnologica. Essa dovrà inventare e progettare tecnologie innovative e rispettose dell'ambiente, con le quali sarà possibile produrre meglio, con minore consumo di risorse naturali e minore inquinamento.

Un'analisi della domanda e dell'offerta di risorse naturali

Da qui al 2050, è previsto un incremento delle richieste di risorse naturali stimato intorno al 30%. La quasi totalità di questa percentuale, sarà imputata all'aumento demografico che si verificherà nei paesi a basso reddito, politicamente fragili o con un peso regionale importante (UN, 2009).

Per soddisfare questa crescita della domanda, l'intera produzione mondiale dovrà raddoppiare rispetto ai dati del 2005.

Un altro fattore che è direttamente collegato all'andamento crescente della domanda di risorse naturali, è la presenza di consumatori mediamente più ricchi nei paesi dell'OCSE e nei paesi BRIC (Goldman Sachs, 2007). Questa maggiore ricchezza degli individui si tramuta in un maggiore consumo di energia e un ricorso maggiore di carni e prodotti lattiero-caseari nelle loro diete (Evans, 2009; Currie, 2007).

La descrizione precedentemente esposta fa immaginare che, da oggi fino al 2030, aumenterà la domanda per le risorse più importanti (Evans, 2010). "Ad esempio:

- lo scenario di riferimento del "World Energy Outlook 2009" dell'International Energy Agency prospetta un aumento della domanda di *petrolio* dell'1% all'anno da qui al 2030 (da 85 milioni di barili al giorno ora a 105 mb/g nel 2030, con tutta la crescita della domanda derivante da fonti non-OCSE) (IEA, 2009);
- la crescita nel *mercato globale del carbone*. Nel 2008 il mercato globale del carbone ha scambiato quasi 500 Mt di CO2eq per un valore di 7 miliardi di dollari con un prezzo medio di 15 dollari per tonnellata. Una previsione da parte della Banca Mondiale prevede che, per gli offset internazionali, entro il 2020 il commercio potrebbe crescere a 3 Gt di CO2eq per un valore di 150 miliardi di dollari al prezzo di 50 dollari per tonnellata (World Bank, 2009);

- l'UNESCO prospetta che il *consumo globale totale di acqua* aumenterà del 32% tra il 2000 e il 2025, mentre l'UNDP osserva che l'utilizzo globale di acqua è cresciuto quasi due volte più velocemente della popolazione per oltre un secolo, e questa tendenza continuerà (UNESCO, 1999; UNESCO, 2009);
- la Banca Mondiale ha previsto che la domanda *di prodotti alimentari* aumenterà del 50% entro il 2030, e in particolare la domanda di carne del crescerà del 85% entro lo stesso anno (World Bank, 2008)"[23].

Descritta velocemente la domanda, ora si può ragionare, esponendo alcuni fattori critici dell'offerta, se sarà possibile soddisfare le proiezioni fatte precedentemente:

- l'aumento della *produzione alimentare* nel XX secolo ha segnalato rendimenti decrescenti negli ultimi anni: il tasso medio di crescita della produttività del 2 %, tra il 1970 e il 1990, è sceso al 1,1%, tra il 1990 e il 2007, e le previsioni per il prossimo decennio confermano un ulteriore rallentamento (Trostle, 2008). Le prospettive sulla produzione alimentare sono vincolate anche dalla disponibilità limitata di terreni agricoli. Inoltre, la Food and Agricultural Organization e l'UN Environment Programme indicano che, a livello globale, il 16% della terra arabile usata attualmente è degradata (FAO, 1997). In futuro potrebbe emergere un'intensificazione della concorrenza tra i diversi usi del suolo, quindi tra le colture alimentari, gli allevamenti, le fibre naturali, i biocarburanti, la conservazione del patrimonio forestale e l'espansione delle città del mondo (World Bank, 2008);
- gli attuali tassi di *estrazione di acqua* da fiumi, acque sotterranee e altre fonti sono già insostenibili in molte parti del mondo. 1,2 miliardi di persone vivono in aree in cui la scarsità fisica di acqua è assoluta. Entro il 2025, la cifra è destinata ad aumentare del 50% a 1,8 miliardi, con almeno due terzi della popolazione mondiale in condizioni di stress idrico, soprattutto in paesi non-OCSE (CA, 2007). L'acqua diverrà, sempre più, un bene di scambio all'interno di dinamiche commerciali internazionali[24] (UNESCO, 2009);

[23] AREA science park, *op.cit*, 2010.
[24] Anche se la scarsità d'acqua sarà principalmente un problema regionale, considerando il concetto di "acqua virtuale" (contenuta ad esempio nei prodotti alimentari) il suo impatto ha portata globale.

- per quanto riguarda il *petrolio*, infine, l'International Energy Agency ha avvertito ripetutamente che, coerentemente con la diminuzione degli investimenti per la produzione di nuovo petrolio a causa della crisi finanziaria e la successiva fase di rallentamento, vi è un rischio significativo di una nuova crisi di approvvigionamento, non appena ripartirà l'economia globale (IEA, 2009). Rimane ancora irrisolto il dibattito pubblico su quando la produzione globale di petrolio inizierà a declinare: mentre alcuni esperti insistono che le riserve accertate sono adeguate a soddisfare la domanda prevista per decenni, altri suggeriscono che il picco della produzione potrebbe avere luogo anche entro il 2020[25].

Un ruolo importante, per limitare la crescita della fornitura di risorse naturali, devono svolgerlo i fattori istituzionali, politici ed economici. I governi, di fatto, hanno la capacità di incidere negativamente sulla disponibilità delle risorse attuando manovre di sussidio o di controllo dei prezzi; analogamente, anche la percezione di scarsità può arrecare danni (Evans, 2010), come per esempio nel caso di restrizioni alle esportazioni alimentari durante i picchi dei prezzi.

"Tutte queste potenziali limitazioni alla crescita delle forniture vanno valutate prima di considerare i previsti *cambiamenti climatici*, che sono probabilmente nel lungo termine il fattore più importante di cambiamento su tutti i settori menzionati"[26].

Negli ultimi cinquant'anni del secolo scorso, si è verificato una quadruplicazione di emissioni di carbonio. Questo fenomeno ha riscaldato, in modo crescente, l'atmosfera terrestre. Le temperature medie sono previste in aumento da 1,2 a 3,5 °C nel corso di questo secolo (UN, 2000). Siffatto cambiamento climatico dovrebbe intensificare la scarsità di risorse.

L'impatto di tali mutamenti atmosferici sarà differente da area a area, per di più, una serie di regioni segnalano, fin da ora, di essere state colpite dagli effetti nocivi. Nello specifico si manifesta una carenza idrica e una perdita di produzione agricola (NIC, 2008; EC, 2009). Altri effetti rilevanti si prevedono sui sistemi costieri, sulle foreste, sull'industria, sugli insediamenti, sulla società, e sullo stato di salute di milioni di persone (IPCC, 2007).

[25] AREA science park, *op. cit.*, 2010, p.42.
[26] *Ibidem.*

A livello globale, il sistema energetico è la prima causa del cambiamento climatico: rappresenta circa il 60 per cento del totale delle *emissioni* attuali *di gas serra* (GHG). "Gli attuali modelli di produzione e consumo di energia non sono sostenibili e minacciano l'ambiente sia su scala locale che globale. Le emissioni provenienti dalla combustione di combustibili fossili sono tra le principali cause degli effetti imprevedibili del cambiamento climatico, dell'inquinamento atmosferico urbano e dell'acidificazione dei terreni e delle acque"[27].

La transazione verso un'economia sostenibile ed ecologica.

Il sistema energetico è il primo responsabile dell'inquinamento atmosferico. Attualmente, i sistemi di produzione e di consumo energetico minacciano gravemente la sostenibilità ambientale di tutta la Terra. L'eccessiva emissione di carbonio derivante dagli attuali impianti, aggrava la situazione climatica, l'inquinamento atmosferico urbano e la salubrità delle acque e dei terreni agricoli.

Una futura crescita economica passa anche attraverso una riprogettazione dei sistemi energetici. In special modo, nei paesi emergenti o con un basso reddito, è doveroso migliorare l'accesso ai servizi energetici moderni per sostenere il loro sviluppo accelerato.

Il metodo migliore per iniziare una transizione energetica è rappresentato dall'utilizzo di processi e impianti energetici che funzionino con energie rinnovabili (fotovoltaico ed eolico) e dal miglioramento, in questi campi, delle tecnologie attuali.

Il 2025, si presume possa essere un anno cruciale per una transizione energetica verso combustibili più puliti in tutto il mondo. Tuttavia, un elemento di incertezza è legato all'effettiva scarsità del petrolio. Se questa si verificherà, allora, il passaggio da petrolio e gas a fonti energetiche più pulite sarà completata entro il 2025 (NIC, 2008).

Supponendo una reale accelerazione della scarsità di petrolio e gas, e un importante rialzo dei prezzi rispetto a quelli attuali, si potrebbe prevedere un incremento dell'utilizzo di fonti energetiche alternative che presentino rischi o abbiano un ridotto impatto sul clima (EC, 2009). Per sostenere le fonti energetiche verdi e alternative (obiettivo EU 20% di energia rinnovabile entro il 2020) senza porre troppa pressione

[27] AREA science park, *op.cit.*, 2010, p. 42.

sui consumatori, il prezzo del petrolio e quindi del gas dovrà essere ad un livello sufficiente ma non troppo elevato (approssimativamente 70-80 $ al barile). A meno di specifici meccanismi regolatori, una stabilizzazione attorno a questo livello appare improbabile (EC, 2009).

Nel nostro secolo, l'approvvigionamento energetico rappresenta una delle maggiori sfide per l'umanità. Essa coinvolge l'economia globale, la geopolitica, la politica fiscale e il *trade-off* tra crescita e sostenibilità. Il settore energetico è quello dalla portata più globale e con il maggiore impatto sugli altri (Ernst & Young, 2009).

Molti paesi stanno pensando ad un inasprimento dell'approvvigionamento di energia, spinti dalle crescenti paure e dalle conseguenze potenzialmente catastrofiche dei cambiamenti climatici causate dai gas serra di origine antropica (GHG). Hanno compreso il bisogno di perseguire la strada dell'efficienza energetica e dell'utilizzo di risorse rinnovabili.

La comunità internazionale ha avuto difficoltà nell'apportare le opportune modifiche alle regolamentazioni, per sviluppare le energie green. Nel 1997, infatti, fu sottoscritto il protocollo internazionale di Kyoto, in materia ambientale. Lo scopo ultimo era di legare i paesi industrializzati a una limitazione verificabile delle emissioni e a obiettivi di riduzione media del 5 % rispetto al 1990, da realizzarsi nel periodo 2008-2012. Il Protocollo, una volta capita l'importanza del cambiamento climatico nell'attività economica, si propone di coinvolgere il settore privato nella ricerca di soluzioni attraverso meccanismi di mercato che forniscono incentivi per ridurre le emissioni e che stimolano i flussi di investimenti e di tecnologia ai paesi in via di sviluppo con il fine di realizzare forme più sostenibili di industrializzazione (UN, 2000). Esso, sfortunatamente è entrato in vigore solo nel 2005 e non in maniera piena, non ottenendo i risultati sperati a priori.

In seguito, nel 2009, fu stipulato l'accordo di Copenaghen, dove si stabilì l'obiettivo, non vincolante, di limitare l'aumento della temperatura media globale a due gradi Celsius sopra i livelli pre-industriali. "È stato inoltre deliberata la mobilitazione di fondi per la limitazione dei cambiamenti climatici e per favorire l'adattamento nei paesi in via di sviluppo, con la richiesta ai paesi industrializzati di fissare obiettivi di emissione per il 2020 (IEA, 2010). Ma la riduzione necessaria delle emissioni dopo il 2020 potrebbe diventare proibitiva se non impossibile con le tecnologie di oggi.

L'obiettivo dei 2 °C può essere raggiunto solo con una vigorosa attuazione degli impegni correnti nel periodo fino al 2020 e un'azione ancora più forte in seguito (IEA, 2010). Per ridurre le emissioni in misura sufficiente a raggiungere l'obiettivo dei 2 °C, sarebbe necessaria una trasformazione profonda del sistema energetico globale[28]. L'Unione Europea, dal canto suo, ha intrapreso una politica ambiziosa sull'energia[29] per indurre i Paesi Membri a compiere una nuova rivoluzione industriale che porti ad un'economia a basso consumo energetico. L'energia che verrà utilizzata, in questo modo, sarà più sicura, più competitiva e più sostenibile[30].

La Commissione Europea, in una Comunicazione al Parlamento[31] di fine 2010, ha specificato le priorità energetiche per il prossimo decennio, elencando le azioni da intraprendere in ambito di risparmio energetico e determinando un mercato competitivo guidato dalla tecnologia. Nel documento si afferma la necessità di profondi cambiamenti nella produzione di energia, nell'uso e nell'offerta. Tra le azioni indicate come strategiche si indicano quelle da intraprendere nei settori dei trasporti e dell'edilizia e si sottolinea l'importanza del risparmio energetico e della diversificazione dell'uso attraverso il ricorso a fonti di energia rinnovabili e non inquinanti.

Il primo febbraio 2011, la Commissione Europea ha presentato il suo rapporto sullo stato di avanzamento dell'obiettivo 20 20 dal titolo "*Renewable Energy: Progressing towards the 2020 target*", che fornisce agli Stati Membri alcuni indicazioni per raggiungere gli obiettivi tra i quali quello di coprire il 20% del fabbisogno energetico europeo mediante fonti rinnovabili entro la scadenza del 2020.

Le raccomandazioni della Commissioni sono sostanzialmente due: la necessità di implementare il proprio piano d'azione nazionale e di elaborare forme di finanziamento il più possibile convenienti e chiare per gli investitori; l'impegno a raddoppiare gli investimenti, portandoli da 35 a 70 miliardi di euro l'anno.

[28] AREA science park, *op.cit*., 2010, p. 66.

[29] Comisisone Europea, Bruxelles, 8.3.2011, *Piano di efficienza energetica 2011*, *http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0109:FIN:IT:HTML*

[30] Commissione della Comunità Europea, *"Libro Verde – Una strategia per un'energia sostenibile, competitiva e sicura".*

[31] European Union Law, *Communication from the Commission to the European Parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*.

"L'Italia, come noto, ha incaricato l'ENEA di redigere annualmente un rapporto che individui lo stato attuale e prefiguri scenari a breve e lungo termine sull'argomento"[32].

La crescita dell'efficienza energetica dell'area OCSE e l'aumento dell'investimenti pubblici in R&S nelle tecnologie a basso contenuto di carbonio, sono due degli elementi individuati nel rapporto che mostrano l'avvio di un lungo percorso innovativo che ha come obiettivo il risparmio energetico e l'aumento dell'efficienza in tutti i settori.

C'è da precisare, purtroppo, che all'interno di questo scenario, l'Italia manifesta forti difficoltà nella tenuta competitiva della propria base industriale, proprio nei nuovi settori delle tecnologie *low-carbon*. Basti pensare al fatto che l'Italia ha un'*intensità energetica*[33] totale tra le più basse d'Europa. La via, per ridurre il consumo energetico, è quella di puntare nell'accelerazione tecnologia sia nel breve e medio periodo, adottando tecnologie già disponibile sul mercato, sia nel lungo periodo introducendo le nuove tecnologie derivanti dalla ricerca e sviluppo.

Per realizzare l'efficienza energetica del Paese occorre, inoltre, migliorare le tecnologie che si utilizzano nel settore dell'edilizia. Secondo l'Unione Europea, infatti, il maggiore potenziale di risparmio energetico al 2020 è insito negli edifici.

Attualmente in Italia gli edifici consumano il 35-40% dell'energia in Europa come in Italia, sono responsabili dell'emissione del 30% di gas serra e sono il luogo in cui si trascorre oltre il 90% del tempo. Si stima che il potenziale di risparmio energetico possibile per gli edifici residenziali si avvicini al 26%, mentre per il terziario sia del 18% (COM, 2006).

Negli edifici è necessario perseguire livelli di prestazioni crescenti nel tempo, anche in corrispondenza di leggi sempre più restrittive emanate a livello locale in coerenza con gli obiettivi strategici definiti a livello europeo[34] e mondiale.

Durante la gestione dell'edificio si deve operare con minimo consumo e massimo recupero di energia, ridotto consumo e massimo riciclo d'acqua, massimo

[32] Rete alta tecnologia Emilia-Romagna, *op. cit.*, 2012, p. 43.
[33] l'intensità energetica di un Paese è la misura della quantità di energia primaria/finale consumata per la produzione di un'unità di ricchezza come PIL o VA.
[34] Tra questi, gli obiettivi 20-20-20 da conseguire nell'UE entro il 2020 e l'EPBD2 pubblicata dall'UE il 18 giugno 2010 e da recepire da parte degli Stati embri entro il 2012.

contenimento delle emissioni nocive in ambiente, riduzione al minimo indispensabile del consumo di territorio.

Bisognerà costruire i cosiddetti edifici "*smart e green*". I materiali e i prodotti chimici impiegati nelle costruzioni devono contribuire a rendere più sostenibile un edificio. Le industrie della produzione di cemento e acciaio dovranno operare degli investimenti sia per la riduzione della CO2 sia per un minor consumo energetico. I detriti dei vecchi edifici andranno recuperati, incrementando un mercato di servizi per l'ambiente. Una convergenza di tutti questi obiettivi porta a edifici più adattivi, sostenibili ed efficienti. Anche l'industria degli apparati di misura e dei sistemi elettronici e di sicurezza parteciperanno alla rivoluzione degli smart building per migliorarne le prestazioni e l'affidabilità.

Le industrie impegnate nel settore ambientale, saranno impegnate nella risoluzione dei problemi legati all'intero ciclo delle acque e/o all'incremento degli stress ambientali legati alla scarsità idrica. Questa attenzione porterà a sviluppare da qui al 2020, nuove soluzioni per il trattamento delle acque ed il loro riciclo/riuso, così come per il trattamento e la gestione del ciclo dei rifiuti.

Il settore chimico e dei materiali si concentrerà nello sviluppo di materiali intelligenti, bio-materiali, nano-materiali e elettronica organica per costruire nuovi prodotti, applicazioni e tecnologie. L'invenzione di queste nuove innovazioni avranno un impatto significativo solo nel medio – lungo periodo, ma avranno un ROI tra i più alti nel 2020.

Nel contesto della *Green Economy*, anche il settore dei trasporti ha la sua rilevanza soprattutto per la previsione dell'incremento di urbanizzazione, il de-congestionamento delle aree urbane, i carburanti di terza generazione e i nuovi sistemi di mobilità personale. Se il megatrend dell'*E-mobility*, prevede la vendita di oltre 40 milioni di veicoli elettrici (2 e 4 ruote) fino al 2020, la nascita di nuovi attori nel mercato (produttori di batterie, infrastrutture di ricarica) e nuovi modelli di business, per il settore tradizionale si presentono nuove opportunità per integratori di sistemi di mobilità, quali il *car sharing* e i sistemi di trasporto porta a porta. Questo mercato non necessariamente sarà in mano agli attori tradizionali del mercato dell'auto ma potrebbero vedere la nascita di nuovi settori per le *multi-utilities*, che nel distribuire gas ed energia facilmente si potrebbero affacciare alle reti di

distribuzione dei carburanti alternativi o delle ricariche elettriche. Questo scenario della mobilità sostenibile, su scala regionale/nazionale, va ad intaccare anche il trasporto pubblico, la standardizzazione normativa e armonizzazione autorizzativa, che richiedono iniziative a livello di governi regionali/nazionali.

La tendenza[35] *"eco-living" e il paradigma Crucial & Sustainable*

Negli ultimi decenni, un'attenzione particolare alla cura dell'ambiente e una maggiore responsabilità sociale delle imprese abbinata ad una crescente sensibilità degli individui al tema ecologico, hanno spinto l'attività di ricerca verso il campo delle tecnologie pulite e più eco-compatibili. Il mondo della creatività da anni sta prendendo spunto dai temi dell'ecologia e della sostenibilità ambientale.

Nell'ambito domestico si stanno creando nuovi prodotti che rispecchiano il vivere naturale, riqualificando la vita in casa; questi oggetti "etici" e "verdi" appagano la necessità di vivere in armonia con il mondo e rispettare l'ambiente circostante.

Oggi le tendenze *non-toxic* e *eco-friendly* sono i *driver* per la costruzione di prodotti in sintonia con l'ambiente, favorendo l'uso di materiali "naturali" e poco trattati.

Francesco Morace ne "*I Paradigmi del futuro"*, propone una nuova chiave di lettura del presente, per aiutare l'orientamento futuro della società, "intesa come comunità civile e come organizzazioni aziendali", che è rappresentata dal paradigma[36] *Crucial& Sustainable*. La traccia sviluppa schemi e filosofie di vita intrecciate a una nuova elaborazione della sostenibilità. Riscoprire il valore del patrimonio economico, ambientale , e nello stesso tempo anche sociale e culturale, tornando alle origini e proteggendo tutto ciò che ci circonda. Il paradigma è fondato su un reale cambiamento epocale, dove la società ha riscoperto l'importanza delle risorse cruciali per il proseguo dell'esistenza. Questa logica offre nuove basi su cui poter fondare i mercati del futuro, con la scoperta di nuovi schemi di valori che influenzeranno i comportamenti di ogni individuo e soggetto economico.

[35] Il concetto di tendenza è molto complesso e possiamo semplificarlo affermando che le tendenze sono quei fenomeni in evoluzione-più o meno veloci, o più o meno lenti-che indicano comunque elementi nuovi nel sistema socio-culturale: sono fatti sociali. Cfr. F. Morace, Busto Arsizio, 2010, p.118.

[36] Edgar Morin nel libro *I setti saperi necessari all'educazione del futuro*: «il paradigma svolge un ruolo allo stesso tempo sotterraneo e sovrano in ogni teoria, dottrina o ideologia. Il paradigma è inconscio, ma irriga il pensiero cosciente, lo controlla e, in questo senso, è anche sovra cosciente. In breve il paradigma istituisce le relazioni primordiali che si costituiscono in assiomi, determina i concetti, domina i discorsi e le teorie. Ne organizza l'organizzazione e ne genera la generazione o la rigenerazione.»

Sarà di fondamentale importanza per le aziende carpire le dimensioni critiche per ottenere un vantaggio competitivo eliminando le cose superflue e dovranno adottare standard di qualità per proporre ai consumatori esperienze che conducano alla sostenibilità. "L'intenzione sostenibile del produttore e l'emozione sostenibile del fruitore tenderanno sempre più a sovrapporsi in un'ipotesi futura di percezione integrale della qualità ecologica. La sostenibilità definisce così, il metabolismo stesso di un prodotto, di un processo, di una esperienza che dovranno essere selezionati, immaginati e concepiti con grande attenzione dalle aziende e dagli operatori che vorranno seguire questo paradigma"[37].

1.1.3. Trends tecnologici

"Today's Internet will change from the distinct network, providing specific services accessible through dedicated terminals, to an Internet dissolved in the artefacts of the physical world accessible via heterogeneous networks enabling users to browse the world as they browse the Internet."(FOREST, 2009)

Nell'ultima decina d'anni, lo sviluppo delle tecnologie ICT assieme ad altri fattori hanno contribuito ad aumentare la produttività a livello mondiale e modificare le abitudini di vita delle persone.

Le tecnologie ICT possiamo trovarle, ad esempio, nei dispositivi di rilevazione, immagazzinamento e trasmissione di informazioni che sono parte di molte delle azioni quotidiane che tutti, come singoli e come imprese, svolgono anche se spesso non se ne ha la percezione evidente. L'intelligenza fornita dal software, che elabora le informazioni, è ormai avviata a essere sempre più raffinata e diffusa, ma meno percepibile nei dispositivi che utilizziamo o che ci circondano. Dotare di intelligenza prodotti anche tradizionali può dare loro nuova competitività e aprire mercati prima inaccessibili.

Un'altra utilità dell'ICT è il tentativo di integrare la dimensione digitale a quella realizzativa, definendo modalità di sviluppo di prodotti e di applicazioni con un

[37] F. Morace, *op.cit.*, 2011, p.226.

cambiamento radicale verso nuovi servizi *location-based*, con l'utilizzo della "realtà aumentata", verso sistemi di prototipazione rapida efficienti e nuove organizzazioni produttive distribuite.

L'ICT si è orientato, anche, verso la scoperta di nano-tecnologie e nano-materiali. La ricerca sui materiali a prestazioni migliorate, crea opportunità enormi di progettazione del prodotto sin dai materiali che lo compongono in vari comparti industriali (automobilistico, packaging, medicale). Gli impatti e i cambiamenti interessano ogni segmento connesso: performance qualitative e durata dei prodotti, organizzazione manifatturiera e logistica, relazione con il cliente e gestione del post vendita.

Un altro campo in cui si sono cimentate le tecnologie ICT è quello del *digital device* e della connettività. Si prevede, infatti, che l'80% della connettività nel 2020 sarà *wireless* e aumenteranno i dispositivi disponibili, la loro interconnessione e la capacità di elaborazione, raggiungendo *l'ubiquitous computing*. L'allargamento di banda in termini di ampiezza e disponibilità influenzerà nuove generazioni di applicazioni, servizi e l'intelligenza artificiale cambiando completamente, ad esempio, il *marketing* e la possibilità di gestire informazioni in tempo reale circa i propri clienti, acquisiti o potenziali.

Le tecnologie servono per implementare l'idea delle *Smart city* con le informazioni in tempo reale. L'integrazione delle tecnologie mirate alla sostenibilità ambientale ed energetica con quelle informatiche farà sì che l'ICT svolga un ruolo vitale nei sistemi urbani, permettendo di gestire i flussi di energia prodotta e consumata, di favorire i pagamenti, di monitorare edifici e di rafforzare la sicurezza; le interazioni sociali e i rapporti con i cittadini passeranno attraverso canali virtuali. Dall'unione di sostenibilità ambientale e sociale potranno scaturire nuove fasce di prodotti e servizi completamente nuovi.

Nell'ultima decina d'anni, lo sviluppo delle tecnologie ICT assieme ad altri fattori hanno contribuito ad aumentare la produttività a livello mondiale.

Il perfezionamento del settore informatico ha agevolato la nascita del nuovo paradigma della nostra epoca basata sul *networking*. Ciò ha permesso di velocizzare e diffondere l'innovazione su scala mondiale, con notevoli conseguenze in ambito economico e sociale: il settore industriale, in generale, ha sfruttato il potere delle

tecnologie digitali per creare nuovi prodotti e servizi, per evolvere e sviluppare diversi modelli di business, per migliorare la propria produttività ed ha inventato una serie di innovazioni che hanno generato convergenza tra ambiti anche distanti tra loro (Ernst & Young, 2009).

La struttura a rete creata dalla tecnologia informatica raffigura la forza disorganizzata della complessità: invero la formazione di una rete dinamica di interconnessioni tra flussi di capitale, beni, informazioni e persone, permette di interagire in qualunque momento e da qualunque postazione dotata di collegamento Internet (McKinsey, 2010).

L'orientamento dell'industria ICT alla miniaturizzazione e riduzione dei costi di produzione dei *device* ha agevolato la diffusione di strumenti collegati continuamente al web, il che permette di svolgere attività di elaborazione di informazioni, immagazzinamento di dati per sviluppare nuove applicazioni e opportunità impensabili fino a poco tempo fa.

Una tendenza che si registra nel rapporto azienda-consumatore è quella della co-creazione di valore economico dove il consumatore moderno, ora, rifiuta il ruolo passivo avuto nella storia industriale, in cui la comunicazione tra azienda e cliente avveniva in modo univoco e tende a ricoprire un ruolo di co-produttore. Questa tipologia di rapporto è già molto diffusa nei processi di sviluppo di software (*sistema operativo open source di Linux*).

Le aziende, se utilizzano in modo intelligente e strategico la rete internet - ad esempio sviluppando la propria pagina web - potranno finalmente interagire con il consumatore e costruire un dialogo ricco ed articolato, modificando le loro offerte sulla base delle caratteristiche della controparte. Il rapporto potrà diventare, così, *one to one*. Il consumatore potrà intraprendere percorsi personalizzati - modificare il prodotto in termini reali sulla base delle proprie esigenze - operando uno screening per raggiungere quei prodotti, versioni, servizi che più lo interessano. Il rapporto potrà diventare simile a quello instaurato nel settore del business to business, dove la relazione è tendenzialmente simmetrica improntata nella fiducia e nel rispetto reciproco.[38]

[38] G. Fabris, *op. cit.*, 2003, p. 131

Si sta verificando un passaggio di potere dalla imprese al consumatore, tanto che la rinuncia al controllo completo della produzione da parte delle aziende, consente a quest'ultime di ridurre i costi ed accorciare i tempi dei processi di innovazione (McKensley, 2007) portandole a svolgere la funzione di direttore d'orchestra.

Lo sviluppo dei processi di co-creazione, l'invenzione di applicazioni ICT sempre più pervasive e trasversali e la nascita dei social media hanno dato origine a nuove forme di socialità.

Uno di questi fenomeni sociali sono "*le tribù*" del consumo. La comparsa di questi gruppi ha permesso di lasciare alle spalle la tendenza all'individualismo che sembrava dovesse generare un impoverimento, se non una rescissione, delle relazioni sociali, rappresentando nuove forme di micro socialità che mostrano singolari analogie con le caratteristiche delle tribù antiche. Dapprima circoscritte alla popolazione giovanile, le tribù poi vanno estendendosi rapidamente, in termini interclassisti ed intergenerazionali, nella popolazione adulta. Il professor, Bernard Cova parla si *societing* dove il *linking value*, cioè il valore di legame con gli altri, di aggregazione, di cementare relazioni interpersonali anche mediante il consumo e l'acquisto, diviene più importante dell'*use value*.[39]

I devoti appartenenti alla tribù sentono il bisogno latente di stare insieme, di instaurare legami sociali con chi condivide lo stesso interesse. Il tutto è reso possibile dalla passione e dalle emozioni che suscita in loro una marca, un prodotto, un punto vendita, un personaggio, un luogo di incontro. È un'appartenenza, che ha una forte coloritura emozionale; i comportamenti di chi partecipa alla tribù mostrano forti analogie (esempio tribù della ducati).

Lo strumento più facile per sviluppare la tribù è, come detto prima, il web. Qui i clienti, con l'apertura di *community*, possono suggerire: nuove idee all'azienda, nuove soluzioni per migliorare i prodotti e, in qualche caso, anche la progettazione di nuovi prodotti[40].

Si può sostenere che la rete web unita al consumismo sta divenendo un importante generatore di socialità, di relazioni fra gli individui in cui il consumo diventa un catalizzatore di rapporti sociali, un potente strumento di aggregazione sia in termini di vicinanza fisica, simbolica e virtuale. È quest'ultima caratteristica che rappresenta

[39] *B. Cova, Au-delà dum archè: quand le lien importe plus que le bien, Paris, L'Harmattan, 1995.*
[40] M.A. Schilling, a cura di F. Izzo, *Gestione dell'innovazione*, seconda edizione, Milano, McGraw-Hill, 2009, p.p409-411.

il nuovo che emerge, che qualifica il consumo come matrice di comunità, dove d'altro canto è assente la prossimità fisica ma allo stesso tempo è presente il senso di appartenenza, il condividere interessi considerati rilevanti e la possibilità continua di relazioni tra i membri[41].

Sono comunità virtuali quelle del consumo che si formano spontaneamente fra gli utenti di un prodotto/marca, ovvero indotte da un'azienda che le promuove e le ospita sul proprio sito.

Per il mondo della produzione possono rappresentare una opportunità/minaccia a seconda di come vengono gestite e di come ci si rapporta con esse.

Le comunità virtuali del consumo nascono perché un gruppo di consumatori/utenti, molto interessati al prodotto/servizio, sente l'esigenza di confrontarsi per soddisfare al meglio il bisogno che si riconosce in quell'area di consumo sotto forma di maggiori conoscenze, scambio di esperienze, richiesta di informazioni, suggerimenti reciproci, organizzazione di eventi e fabulazione collettiva sui prodotti. Le nuove comunità di consumo, inizialmente, si formano senza uno scopo commerciale, divenendo di fatto potenti influenti del consumo. Un'influenza che si esercita anche *off line*, se si considera che i partecipanti alle comunità svolgono un ruolo di *opinion leader*, svolgendo quindi la funzione di cassa di risonanza della cultura del bene/servizio attorno a cui si è formata la comunità. In molti casi questa diventa uno stimolo per la produzione perché fornisce indicazioni progettuale che consentono alla produzione industriale di *custumizzare* il prodotto e adattarsi costantemente alle esigenze della domanda.

Nelle comunità non esistono censure o tabù, ognuno può esprimersi nei termini che meglio predilige[42].

Il tono del dibattito, il più delle volte, è franco e competente, ma, altre volte può rilevarsi un boomerang perché può mettere in seria difficoltà l'azienda produttrice.

Comincia ad esservi, ormai, una larga casistica in merito alla totale assenza di subalternità e all'instaurarsi di un reale rapporto dialettico della comunità del consumo con chi produce. Negli stadi successivi la comunità può diventare essa stessa un soggetto economico, ponendo direttamente e autorevolmente in vendita beni e servizi inerenti l'area di interesse.

[41] F. Metitieri, G. Manera, *Incontri virtuali. La comunicazione interattiva su Internet*, Milano, Apogeo, 1997.
[42] H. Rheingold, *Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel ciberspazio*, Milano,Sperlin&Kupfer, 1994.

In molti casi, "le comunità di consumo, da potenziale terreno di caccia per le aziende, sono diventate le cacciatrici, si sono ribaltati i rapporti di forza tra produzione e consumo. Nel senso di una costante ricerca, in tutto il villaggio globale, di prodotti e marche con il miglior rapporto prezzo qualità, per divenirne poi autorevoli sponsor o committenti, svolgendo anche una funzione calmieratrice sui prezzi. Sino a generare veri e propri capitolati di qualità ed indicazione di prezzo per chi produce"[43].

Le comunità quindi possono avere un triplice ruolo: o trasformarsi in un laboratorio in *progress* di studio della domanda o essere un potente alleato per chi produce e divenire anche la vera coscienza critica del mondo della produzione.

In questo scenario aumenta il bisogno della condivisone di esperienze collettive "che continua a esprimersi nella rivalutazione delle piazze e dei caffè, dei riti collettivi che rivitalizzano un capitale emotivo cui non si vuole rinunciare, e di un rapporto con il territorio che dimostra una "tenuta" insospettabile nei confronti del virtuale"[44].

La visione di una società orientata all'individualismo, dove le persone per mantenere le relazione con gli altri individui utilizzano esclusivamente i terminali del sistema informativo, sembra sia svanita: l'essere umano continua a dimostrarsi un "animale sociale"[45].

Frattanto, le forme di comunicazione che usano la tecnologica *on-line* aumentano velocemente: internet, per mezzo delle *chat*, dei *blog* e in particolar modo dei *social network*, è riuscito a risolvere una situazione di disagio esistenziale degli individui e ad adempiere la funzione di compensarne la solitudine, scavalcando la difficoltà del confronto con un altro essere umano. "L'aggregazione tecnologico-virtuale e la richiesta di comunicazione simbolico-immaginativa saranno sempre maggiori" e il continuo cambiamento tecnologico, che ha pervaso i mercati, è stato accolto positivamente dal consumatore[46]. Anche le nuove proposte innovative *user-friendly* e di basso costo, come emerge dal concetto *Easy-Tech*, hanno ricevuto un consenso trasversale, per quanto riguarda l'età e le classi sociali, dalla comunità dei consumatori.

L'ultimo periodo ha rappresentato il momento migliore per la tecnologia digitale e per le sue illuminate applicazioni. È emersa la necessità, sempre maggiore, di

[43] G. Fabbris, *op.cit.*, 2003, pp. 295.
[44] F. Morace, *op.cit.*, 2011, p. 147.
[45] *Ivi*, p. 105.
[46] *Ivi*, p. 147.

interattività nella vita delle persone, sia nella sfera privata che in quella pubblica. Negli anni 80 si era manifestato il fenomeno dell'individuo-monade – come sostiene Morace ne "*I paradigmi del futuro*" - lungo tutti gli anni 90 si è invece progressivamente affermato un "latente bisogno di comunità". Le dimensioni individuali e collettive, in questo contesto, vengono interpretate come due entità complementari e indispensabili l'una all'altra. Con lo sviluppo delle nuove tecnologie, si è verificata un'evoluzione dello spazio domestico e pubblico, dove l'ambiente casalingo rispecchia la struttura sociale.

La casa viene ripensata sulla base dello standard di Internet per costruire un concetto di abitazione intelligente e oramai accessibile anche a persone con redditi modesti. Grazie alla tecnologia *Wi-Fi* è possibile ampliare le mura della casa e semplificare la vita. Anche qui, la dimensione connettiva è diventata un fattore cruciale di crescita e di scambio, trasformando le relazioni interpersonali. I consumatori possono essere connessi anche con i loro elettrodomestici ma anche con il resto del mondo. Si è puntato alla creazione di oggetti polifunzionali che danno valore alla flessibilità dello spazio e a soluzioni intelligenti per rispondere alle nuove esigenze di vita che pongono l'attenzione alle zone che permettono la socializzazione all'interno della casa.

Lo scenario *Hyperrelation* diventa decisivo anche nell'ambiente lavorativo – sostiene Morace - perché permette di considerare il lavoro in team come l'elemento essenziale nella composizione del valore del prodotto: il risultato creativo non è il prodotto di un singolo, ma la somma di diversi momenti fra loro complementari, la cui ottimizzazione non è solo una variabile tecnica ma richiede una tensione costante verso un obiettivo.

Negli ultimi anni la rete Internet e il Web, da strumenti di pura comunicazione e reperimento di informazioni, si stanno trasformando in strumenti per l'accesso in tempo reale a informazioni su molteplici aspetti del mondo e per la gestione delle relazioni sociali. L'utente, oramai, percepisce Internet come un mezzo di accesso a una serie di strumenti e applicazioni e lo considera uno "strumento di connessione". Il Web, da puro sistema di fruizione di informazioni, sta diventando lo strumento con il quale si è modificato radicalmente la vita sociale e il modo di vivere gli spazi pubblici. Oggi si possono usare sistemi di video sorveglianza urbana, sistemi di

monitor pubblici che pervadono gli spazi urbani e che iniziano ad integrare sensori per il riconoscimento della presenza di utenti, sistemi di *social networking* "locali" o orientati all'obiettivo, che traggono anche il vantaggio dalla possibilità di condividere in tempo reale informazioni quali la localizzazione o l'attività dell'utente sistemi di reti veicolari e di scambio dinamico di informazioni tra automobili e infrastrutture per il controllo del traffico urbano.

Un fenomeno in grande diffusione è il cosiddetto *cloud computing* che si propone come soluzione abilitante per consentire l'uso di risorse computazionali e di soddisfare necessità di memoria in modo estremamente dinamico, *on-demand*, economico, ad elevata *availability* e garantendo di pagare solo in relazione alle risorse effettivamente utilizzate. L'obiettivo principale del *cloud computing* è utilizzare tutte le risorse offerte dalle moderne piattaforme computazionali, includendo Servizi (*Software*), Strumenti e Piattaforme di Supporto (*Platform*), Infrastrutture di Comunicazione e Computazionali (*Infrastructure*) come servizi (*as a Service o –aaS*), sfruttando tutte le opportunità offerte dai sistemi di virtualizzazione e fruendole secondo modelli di costo a consumo (*pay-per-use*) tipicamente utilizzati per le *utility*, ad esempio energia elettrica e acqua. Le sfide individualizzate, per quanto riguarda il *cloud computing*, riguardano tre tematiche: gestione e uso dei sistemi di virtualizzazione; risorse as a service ed erogazioni di servizi come *Software (SaaS), Platform (PaaS), Infrastructure (IaaS)*; erogazione di servizi e infrastrutture per il *cloud computing*.

La prima tematica affronta il problema di rendere fruibile da molti e in modo apparentemente "esclusivo" le risorse fisiche offerte e gestite dai *data center*. Si pensa alla possibilità di ricreare un ambiente *hardware* diverso da quello offerto dalla sottostante macchina fisica tramite un opportuno livello di *software*. Sarà così possibile ottenere le caratteristiche di un dispositivo *hardware* diverso da quello effettivamente esistente, permettendo anche l'uso contemporaneo di *software* espressamente realizzati per *hardware* e piattaforme differenti.

La seconda tematica si focalizza sulla necessità di rendere disponibili in modo semplice tutte le risorse offerte dal *cloud* come servizi "*as Service*" in modo da facilitarne al massimo sia il processo di richiesta, sia la successiva gestione e monitoraggio.

La terza tematica esplora il vasto problema della gestione dei sistemi di *cloud* . Dal punto di vista tecnico, un primo filone di interesse d'impresa è il tema del risparmio energetico e del *green computing*, ossia usare le risorse del *cloud* per concentrare l'esecuzione solo in alcuni nodi necessari e spegnerli quando le risorse non sono necessarie. Dal punto di vista dei modelli di *businnes* , il *cloud computing* rappresenta un insieme di nuovi modelli di servizio, specialmente per utilizzatori di B2B, e richiede un cambiamento di prospettiva per le aziende del settore IT. Esse possono ottenere grandi risparmi attraverso un uso coordinato di risorse federate con altri partner oltre un guadagno dalla fornitura di uso delle proprie risorse private. Queste caratteristiche del *cloud computing* dovrebbero incentivare le capacità di fare rete e di creare forme di cooperazione aggregata, virtuosa e più incisiva.

La tecnologia "*wireless*" è sempre più diffusa. Si sta cercando di rendere l'elettronica una componente trasparente degli oggetti della vita di tutti i giorni grazie all'evoluzione delle Tecnologie delle Comunicazioni e dell'Informazione. L'attenzione è rivolta a sviluppare i sistemi *embedded* e le reti di sensori wireless per poi utilizzarli in diversi settori.

Il settore principale è quello energetico, dove vengono registrati diversi progetti innovativi nelle tecnologie dell'illuminazione, nello *smart grid* e *smart metering* residenziale e nei progetti volti in generale all'efficientamento dei consumi e nel controllo in tempo reale ed in mobilità da parte dell'utente.

Nel settore sanitario, invece, le applicazioni ICT innovative sono rivolte a contenere e controllare i budget di spesa sanitaria e continuare a offrire servizi di alta qualità. Il monitoraggio remoto dei pazienti che potranno fare la convalescenza a casa rimanendo connessi alla struttura sanitaria tramite sensoristica avanzata, display e sistemi di trasmissione elettronici potrà essere il futuro dei sistemi di assistenza sanitaria ed in particolare di quelli realizzabili a domicilio, sia in fase di post-dismissione così come nella cura e nella salvaguardia delle persone anziane con deficit cronici.

Il settore industriale evolverà in maniera sempre più accentuata grazie alla connessione in rete delle macchine industriali per consentire raccolta dati, così come il controllo e il monitoraggio a distanza offriranno anche una nuova importante opportunità di business perché, oltre all'hardware, si potranno vendere servizi di

gestione, in generale più favorevoli dal punto di vista dei ritorni rispetto all'hardware a cui si applicano.

Sempre nella sfera della tecnologia wireless, si stanno facendo molti passi avanti nella sicurezza e ausilio al guidatore fino al miglioramento del traffico grazie alle comunicazioni veicolo-veicolo (V2V) e veicolo-infrastruttura (V2I).

Gli obiettivi sono tre:

- il miglioramento della sicurezza stradale, riducendo gli incidenti e la congestione veicolare. Le applicazioni in questo ambito riguardano: comunicazioni, in un raggio di qualche km, dello stato di emergenza di un veicolo in panne; allarme di situazioni critica fra veicoli vicini; prevenzione da collisione su intersezioni "cieche".
- La gestione del traffico veicolare, consentendo la diffusione rapida di informazioni aggiornate sullo stato del traffico in aree anche di grandi dimensioni e implementare delle applicazioni legate all'assistenza del viaggio.
- L'accesso a internet, consentendo quindi all'utente veicolare di avere connettività costante.

1.2. Il posizionamento dell'Europa e dell'Italia nella competizione scientifica e tecnologica internazionale

Dal 2008 l'Europa sta attraversando una fase di trasformazione economica e sociale, dove i vecchi paradigmi sono diventati obsoleti. L'avvento della crisi finanziaria ha reso inutili i progressi economici e sociali raggiunti, e ha messo in rilievo tutte le carenze strutturali dell'economia europea. Milioni di persone hanno perso il loro posto di lavoro, alcune banche commerciali sono fallite e gli stati nazionali hanno dovuto indebitarsi notevolmente per assistere i cittadini e sorreggere parte del sistema bancario. Questi fenomeni economici e sociali hanno esercitato, di conseguenza, nuove pressioni sulla coesione sociale europea e hanno evidenziato le sfide che l'economia europea deve affrontare; nel frattempo, l'attività economica mondiale è progredita.

La crisi è stata un campanello d'allarme per gli stati membri dell'Unione Europea i quali si sono convinti del bisogno di modificare le politiche economiche per evitare un graduale declino che porterebbe l'Europa intera a ricoprire una posizione secondaria nel nuovo ordine mondiale.

Il sistema Europa è riuscito a compiere progressi significativi nel trattare con le "*bad bank*", regolare i mercati finanziari e riconoscere la necessità di un forte coordinamento politico in tutta l'area del Vecchio continente.

Per perseguire un futuro sostenibile, l'Unione Europea deve adottare delle strategie che hanno come orizzonte temporale il medio-lungo periodo. Seguendo questa logica, è stato intrapreso, a livello continentale, un piano nominato "Europa 2020", avente l'obiettivo di sostenere la creazione di nuovi posti di lavoro e di migliorare il benessere sociale.

Per rendere reale tale traguardo, l'Europa deve sfruttare i propri punti di forza, quali: una forza lavoro capace e qualificata e una straordinaria base tecnologica e industriale da cui partire.

L'esistenza di un mercato interno e una moneta unica ha permesso, nel passato, di fronteggiare il peggio, con esiti soddisfacenti.

L'UE deve ripartire anche da un'economia sociale di mercato ben collaudata negli scorsi anni; deve azionare un processo di coesione tra tutti gli Stati Membri per poter agire in modo collettivo, pianificando una strategia che consenta all'intero sistema europeo di uscire rafforzato dalla crisi e di trasformare l'UE in un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva, caratterizzata da alti livelli di occupazione, produttività e coesione sociale.

Nel 2010 la Commissione Europea ha pubblicato il documento Europa 2020 per fornire un quadro dell'economia di mercato sociale europea per il XXI secolo. Questa presenta tre priorità da conseguire che si rafforzano a vicenda:

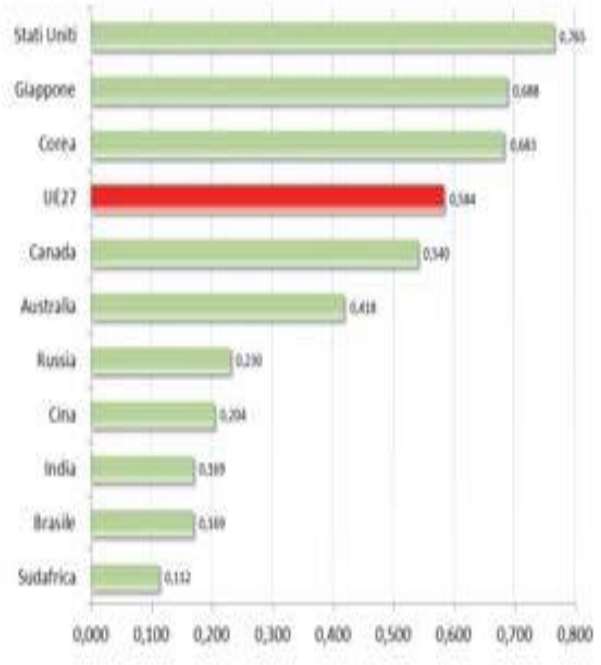
- crescita intelligente: sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- crescita sostenibile: promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- crescita inclusiva: promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

Non solo, il predetto documento ha posto l'attenzione sia sulla necessità di soddisfare i bisogni dei cittadini attraverso i risultati concreti dell'attività di ricerca sia sulla capacità di sostenere la competitività dei sistemi produttivi europei. L'obiettivo finale prefissato, quindi, è supportare una crescita economica diffusa per aumentare il benessere sociale.

Il sistema europeo della ricerca e dell'innovazione, negli ultimi vent'anni e in particolare con lo scoppio della bolla finanziaria, ha manifestato una preoccupante arretratezza rispetto ai *competitors* più importanti come Stati Uniti, Cina e Corea del Sud.

Focalizzandoci sul sistema italiano, scopriamo che la situazione presenta ancora molte criticità. Per chiarire la posizione europea, e in particolare quella italiana, nello scenario internazionale, è opportuno eseguire un'analisi dei relativi indicatori.

Uno di questi è l'*Innovation Union Scoreboard* (IUS)[47].

Grafico 1 **Capacità innovativa europea nella competizione globale** Fonte: Commissione Europea, Innovation Union Scoreboard 2011	

Questo indicatore permette di quantificare la capacità innovativa dei vari Paesi partecipanti alla competizione globale.

[47] L'indicatore sintetico dello IUS è calcolato aggregando indicatori che misurano: l'intensità degli sforzi innovativi, in termini finanziari e di risorse umane impiegate; le attività innovative delle imprese; l'intensità brevettuale; la capacità di produrre nuova conoscenza. Per il confronto su scala globale, il numero di indicatori semplici utilizzati è inferiore a quello relativo al confronto tra paesi europei.

Il Grafico 1 ci permette di visualizzare la classifica delle undici aree più innovative a livello internazionale; vediamo quindi che l'Unione Europea dei 27 Paesi (UE27) occupa il quarto posto dietro a Stati Uniti, Giappone e Corea del Sud.

È opportuno leggere questo rating in maniera critica e precisamente:

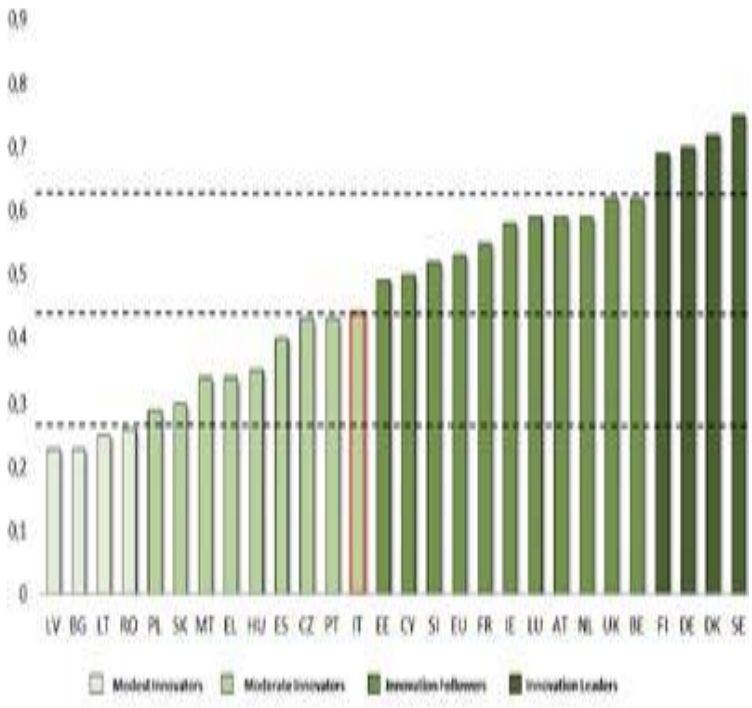
- la distanza dell'UE 27 nei confronti degli Stati Uniti e del Giappone pur essendo consistente per intensità di attività di R&I delle imprese, si sta riducendo un po' alla volta;
- il distacco con la Corea del Sud, invece, è aumentato negli ultimi cinque anni. Guardando i Paesi "inseguitori", possiamo affermare che l'Unione è riuscita a consolidare il vantaggio rispetto a Brasile e Canada, mentre nei confronti della Cina la differenza si sta riducendo.

Dopo aver descritto velocemente lo scenario internazionale in materia di R&I, poniamo l'attenzione sulle situazioni delle singole nazioni europee.

Osservando la classifica basata sullo IUS (Grafico 2), notiamo che l'Italia occupa il quindicesimo posto. Da qui possiamo affermare che il "sistema Italia non riesce ad emergere"[48].

L'Italia fa parte dei "*moderate innovators*", il gruppo di Paesi che presentano una media inferiore a quella dell' UE 27 per quanto riguarda la capacità innovativa.

[48] MIUR, *HORIZON 2020 ricerca & innovazione*, Marzo 2013, p. 12.

Grafico 2 **Graduatoria dello Innovation Union Scoreboard, Summary Innovation Index 2011** Fonte: Commissione Europea, Innovation Union Scoreboard 2011	

"Le cause che hanno portato a questo posizionamento vanno ricercate:

- nella mancanza di un chiaro programma di politica economica che punti sulla R&I, con interventi strutturali ed efficaci per strumenti e risorse adeguate e certe;
- nella propensione all'investimento in R&I[49] , un indicatore di input dell'attività innovativa che risulta molto penalizzante per il posizionamento dell'Italia;
- nella frammentazione e nella mancanza di un efficace coordinamento del sistema istituzionale di finanziamento;
- nella mancanza di strumenti fiscali per sostenere gli investimenti in R&I;

[49] In questo elaborato la notazione R&I viene usata come sinonimo del più usuale, ma forse meno appropriato R&S. L'Italia è il Paese, tra quelli avanzati, con uno dei più bassi valori del rapporto tra investimento in R&I e PIL (1,26% nel 2010). La media OCSE si attesta infatti al 2,4%, Stati Uniti e Germania sfiorano il 3%, soglia superata dal Giappone (3,4%). Il dato italiano è rimasto, invece, sostanzialmente invariato rispetto al valore di 20 anni fa (era al 1,25% nel 1990), seppure occorre sottolineare che, dopo la flessione registrata nel corso degli anni '90, questo rapporto ha ripreso a crescere da alcuni anni, in particolare grazie all'aumento delle spese in R&I delle imprese.

- nei tempi lunghi nella gestione degli strumenti pubblici di co-finanziamento della R&I;
- nel tessuto industriale italiano formato, nella maggior parte, da piccole e medie imprese che condizionano la quota di investimenti complessivi in ricerca ed innovazione del settore privato;
- nella scarsa propensione a collaborare tra il sistema pubblico di ricerca e il sistema delle imprese;
- nella scarsa attenzione ai risultati applicativi dei risultati della ricerca;
- nella mancanza di un vero sistema di Finanza per la R&I, che metta a sistema strumenti pubblici e privati;
- nell'elevata specializzazione delle imprese italiane che rendono di fatto poco convenienti e poco remunerativi gli investimenti in ricerca, con pochi sbocchi di mercato"[50].

Proseguendo con un'analisi più approfondita sui dati della R&I[51] dell'Italia, si può notare una differente concentrazione degli investimenti in R&I tra le varie zone del territorio nazionale.

Il 37,3 % dell'intera spesa nazionale in R&I si trova nell'area Nord-Ovest, il 22,6% nel Nord-Est, il 24,2% al Centro ed infine solo il 15,9% nel Mezzogiorno. Da questi dati, si evince, chiaramente, la diversa propensione delle Regioni italiane a investire, di conseguenza affiora il problema di *governance* delle politiche pubbliche di R&I.

Per capire le motivazioni della scarsa performance italiana in temi di investimenti in R&I è necessario osservare la composizione degli investimenti stessi.

[50] MIUR, *op.cit*., Marzo 2013, pp.12-13.
[51] Istat, *La Ricerca e Sviluppo in Italia*, dicembre 2012.

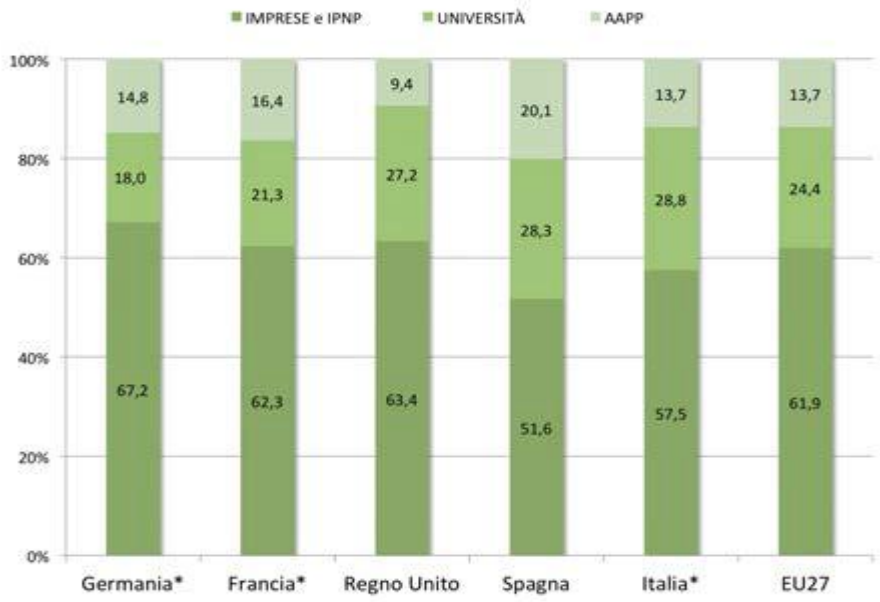


Grafico 3

Composizione della spesa in R&I per settori istituzionali nei principali paesi europei, 2010

* stime per il 2010

Fonte: 'Main Science & Technology Indicators' OECD 2012, Istat, La Ricerca e Sviluppo in Italia 2012

Dal grafico, si osserva una ridotta quota dell'investimento in R&I finanziata dal settore privato rispetto agli altri stati europei: nel 2010, la quota attribuibile alle imprese italiane ammontava al 57,5%, mentre in Germania si attestava attorno al 67,2% della spesa in R&I, nel Regno Unito e in Francia la percentuale è rispettivamente del 63% e del 62,3%.

Una delle cause del basso apporto dato dal sistema industriale privato italiano all'attività di ricerca e innovazione può essere identificata nella propria struttura imprenditoriale. La maggior parte di essa è composta da piccole e medie imprese che, di conseguenza, hanno una limita capacità di investire le proprie risorse in R&I[52]. Questa scarsa inclinazione all'investimento in R&I non impedisce,

[52] Cfr. Franco Amatori, Matteo Bugamelli, Andrea Colli, *Le imprese italiane nella storia: dimensione, tecnologia e imprenditorialità*, Banca d'Italia, Quaderni dell'ufficio ricerche storiche, N.13,ottobre 2011. In dettaglio, nel 2010 l'investimento in R&I era così distribuito: 69% dalle imprese con piu' di 500 dipendenti, 22% tra 50 e 249, il 9% per imprese con meno di 50 dipendenti. Istat, *La Ricerca e Sviluppo in Italia*, Dicembre 2012.

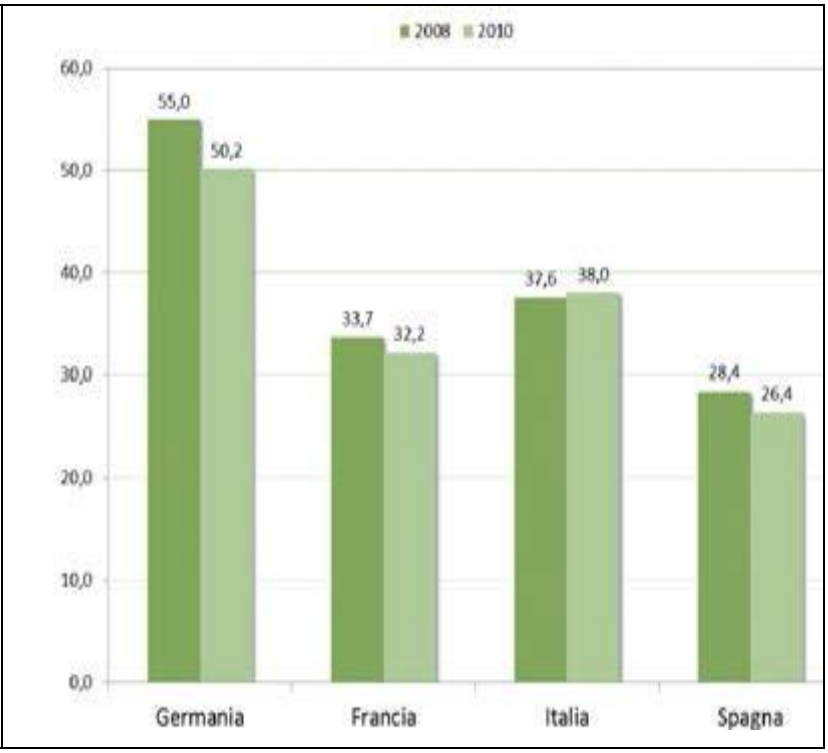
comunque, alle stesse imprese italiane di introdurre o adottare innovazioni (come si può vedere dal Grafico 3).

Grafico 4

Percentuale di imprese che hanno realizzato innovazioni tecnologiche

Fonte:

Eurostat Community Innovation Survey (CIS 2008, CIS 2010)



Il *Community Innovation Survey*, infatti, stima che il 38% delle imprese italiane ha introdotto innovazioni di prodotto e/o di processo nel triennio 2008-2010. Tale dato è distante da quello tedesco (50,2%), ma è superiore a quello di paesi come la Francia (32,2%) e la Spagna (26,4%)[53]. Confrontando i diversi valori, si può affermare che, per sostenere l'attività di R&I delle piccole e medie imprese, è molto importante favorire le collaborazioni tra il sistema della ricerca pubblico e quello privato.

Attraverso questa logica si potranno costruire delle reti di impresa che permetteranno di sfruttare le conoscenze tacite delle singole aziende e favorire l'adozione delle nuove conoscenze e delle nuove tecnologie scoperte dall'attività di ricerca.

È risaputo, ovviamente, che la capacità di produrre in proprio innovazioni radicali genera un maggior valore per l'azienda rispetto all'introduzione o all'adozione di quelle sviluppate da altri. La maggior parte delle innovazioni radicali, oltre tutto, si

[53] Il confronto internazionale è realizzato su dati Eurostat che considera una popolazione di riferimento diversa da quella Istat.

tramuta, poi, in opere brevettabili che per un periodo di tempo permettono di difendersi dagli attacchi degli altri competitors.

Il grafico successivo – n.4 - mostra i dati relativi all'intensità brevettuale dei principali Paesi industrializzati.

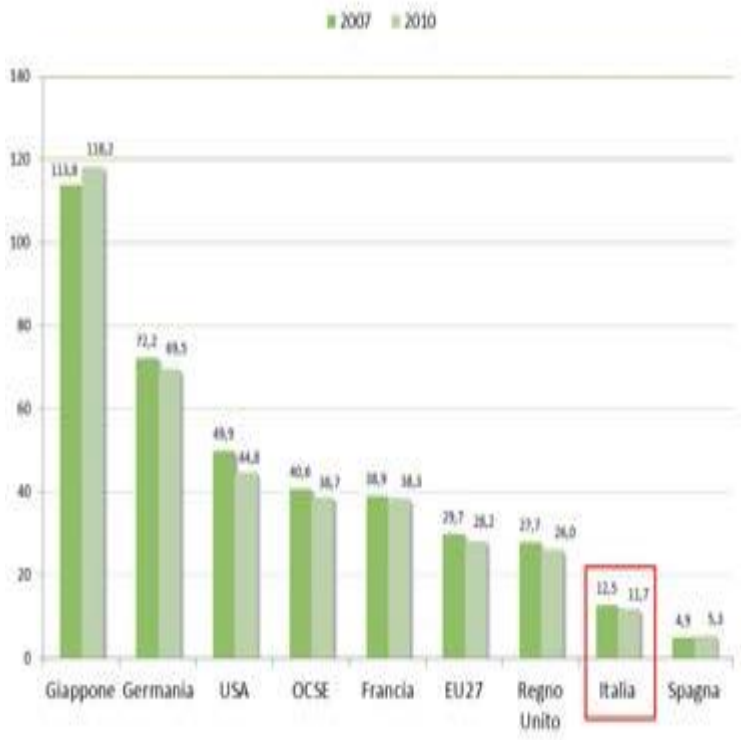
Grafico 5

Numero di famiglie di brevetti triadici* per milione di abitanti

* depositati presso EPO, USPTO e JPO -

Fonte:

OECD, Main Science & Technology Indicators dataset, 2012



Risulta chiaro l'ampio divario esistente tra la performance brevettuale registrata in Italia e la media dei Paesi OCSE.

Nel 2010, la media OCSE di brevetti depositati, per milione di abitanti, è stata di 38,7 mentre quella italiana è stata di appena 11,7 brevetti. Ancor più rilevante è il divario tra Italia e Germania, quest'ultima vanta una media di 69,5 brevetti depositati; infine, sembra non esserci alcuna competizione con il Giappone, in quanto la nazione nipponica fa registrare la bellezza di ben 118,2 brevetti depositati.

Altri punti di debolezza del sistema italiano di R&I, sempre nell'ambito dei brevetti, risultano essere: la realizzazione di questi in collaborazione con soggetti stranieri e la produzione di brevetti da parte delle imprese start-up.

Orbene, in Italia, tra il 2007 e il 2009, solo il 13,5% dei brevetti depositati è stato frutto di una collaborazione con inventori stranieri rispetto al 16,9% della Germania, al 17,6% della Spagna, al 20,6% della Francia ed al 24,7% del Regno Unito[54]. Le percentuali della produzione di brevetti depositati dalle imprese, con un'età economica inferiore ai 5 anni, è del 16,8% contro il 20,7 % della Germania, il 23,4% della Francia, il 24,3% della Spagna, il 27,9% del Regno Unito e il 28,7% negli Stati Uniti[55].

Da ultimo vale la pena soffermarsi sul fatto che un altro punto critico italiano è rappresentato dalla limitata capacità delle imprese italiane di instaurare collaborazioni con altre imprese, enti pubblici di ricerca e università, nell'attività di ricerca e di innovazione. Tale considerazione può essere supportata dai dati prodotti dalla settima edizione della *Community Innovation Survaey*: "In Italia, solo il 12,1% delle imprese, che hanno svolto innovazione di prodotto o di processo, ha cooperato con altri soggetti"[56].

Questo valore è il più basso d'Europa, dove la media è pari al 26,5%: viene evidenziata, ancora una volta, l'incapacità del settore privato di collaborare con il sistema pubblico della ricerca.

La modesta capacità di dialogo delle imprese italiane con il settore pubblico non è da imputare solamente alla loro limitata dimensione, come detto in precedenza, ma anche alla scarsa propensione del sistema pubblico a sviluppare attività di ricerca su commessa o in collaborazione con il mondo delle imprese.

Evidenziati i punti critici del sistema di ricerca italiano, di seguito verranno sviluppati i punti di forza del sistema stesso.

Uno di questi, senza alcun dubbio, sono le risorse umane impiegate nell'attività di R&I. Analizzando alcuni indicatori, degli ultimi cinque anni, possiamo notare che l'Italia, in questo ambito, vanta tassi di crescita superiori alla media europea. Anche il numero di addetti alla R&I in relazione al totale della forza lavoro, presenta una

[54] OECD, Science, Technology and Industry Outlook 2012.
[55] OECD, Science, Technology and Industry Scoreboard 2011.
[56] MIUR, *op. cit*., marzo 2013,p. 16

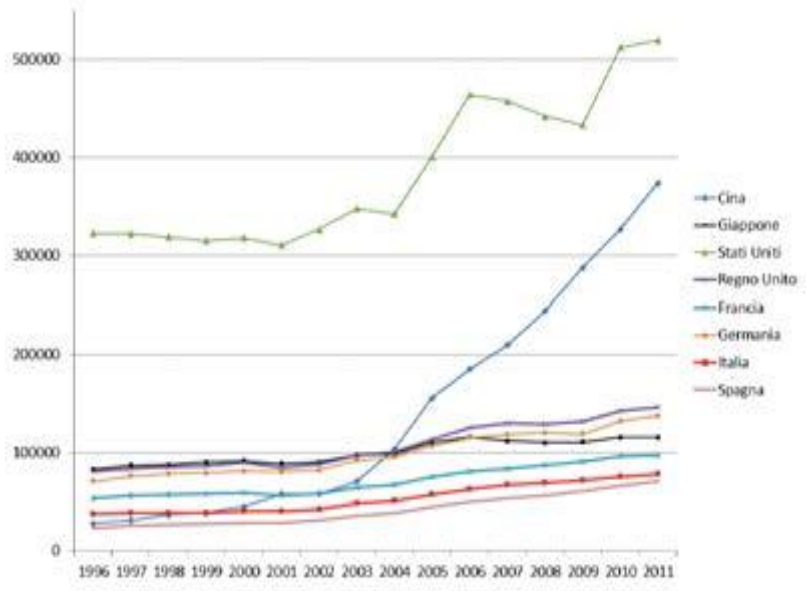
dinamica positiva: il Bel Paese, infatti, ha realizzato una delle migliori performance nel differenziale 2006-2010.

Va sottolineato, però, che la media in Italia degli addetti che operano nella ricerca è di 8,8 ogni mille occupati, mentre sono 10,4 addetti ogni mille occupati, nel complesso dell'UE27.[57]

"Gli indicatori "chiave" che cercano di stimare le capacità dei ricercatori sono rappresentati dalla produzione di letteratura scientifica (in termini di numero di pubblicazione in valore assoluto e normalizzato rispetto alla popolazione), dalle citazioni ricevute da ogni pubblicazione (parametro considerato *proxy* della qualità della produzione scientifica) e dalle collaborazioni internazionali (come misura del grado di apertura del sistema).

La produzione di letteratura scientifica indica la capacità del Paese di condurre una ricerca di frontiera in un contesto internazionale caratterizzato da una forte competizione, dovuta sia dall'emergere di nuovi concorrenti con grandi potenzialità di sviluppo sia da una distribuzione senza limiti geografici. Nella classifica dei primi venti paesi al mondo, per numero di pubblicazioni scientifiche prodotte nell'orizzonte 1996-2011, l'Italia occupa l'ottavo posto con circa 852.000 pubblicazioni complessive. Questo dato è superiore a quello spagnolo (666.000) ma inferiore a quello francese (1.141.000) , tedesco (1.000.582) e inglese (1.000.712).

[57] OCSE, *Main Science & Technology Indicators* dataset 2012.

Grafico 6 **Numero di pubblicazioni scientifiche 1996-2011** Fonte: SCImago Journal & Country Rank. 2012	

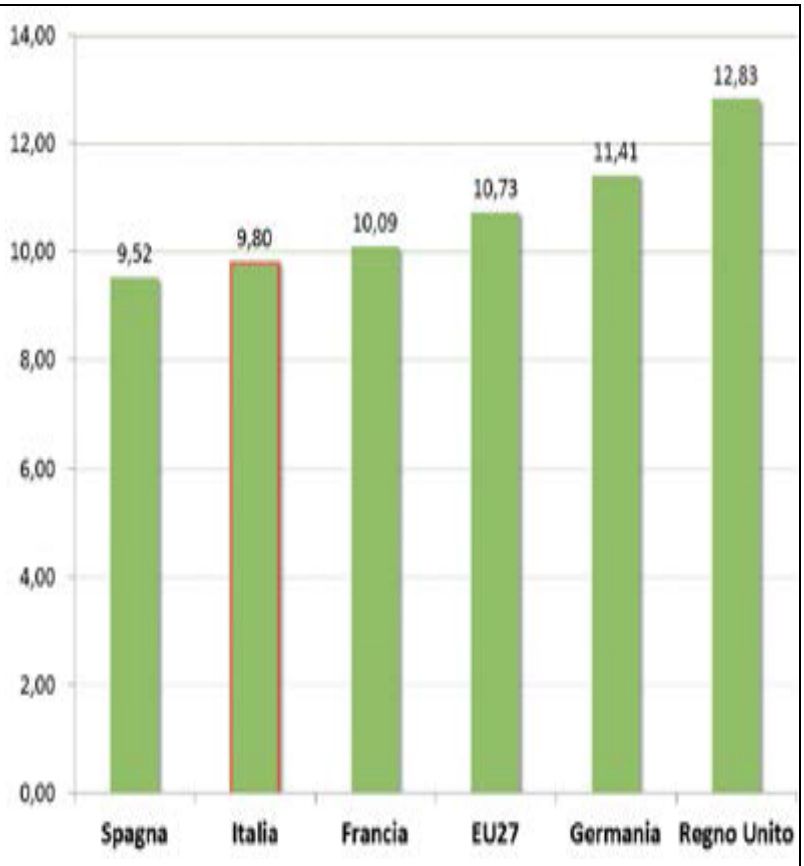
Il secondo indicatore osservato - citazioni ricevute da ogni pubblicazione - dimostra la qualità delle pubblicazioni italiane: il 9,8% di queste, rientra nel gruppo delle 10% più citate, un dato ancora inferiore alla media UE 27 ma superiore a quello spagnolo e in linea con quello francese.

Grafico 7

Quota di pubblicazioni scientifiche appartenenti al gruppo delle pubblicazioni più citate (primo 10%)

Fonte:

Commissione Europea, Innovation Union Scoreboard 2011



Ogni articolo scientifico prodotto dai ricercatori italiani ha ricevuto una media di 15 citazioni nel periodo 1996-2011. **(Grafico A3)**

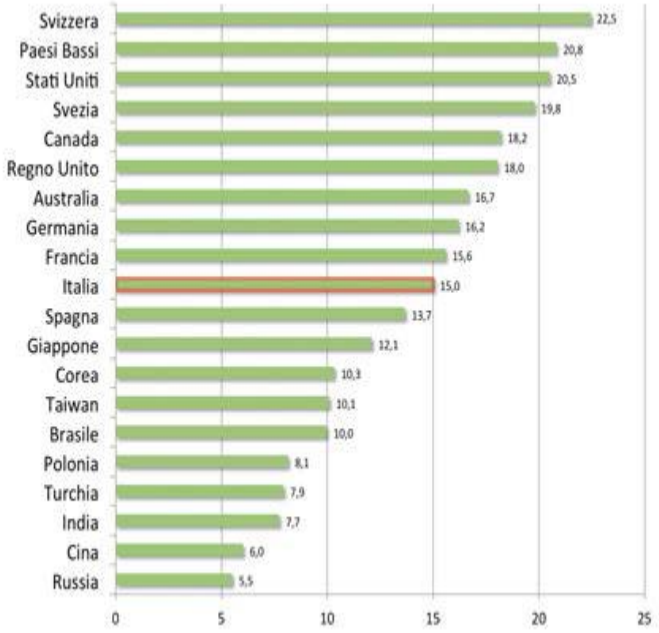
Questo risultato è superiore a quello realizzato da Paesi come Spagna e Giappone che hanno totalizzato rispettivamente 13,7 e 12,1 citazioni per pubblicazioni e vicino a quello dei principali competitors europei come Francia con 15,6 e Germania con 16,2 citazioni per pubblicazione.

I Paesi più virtuosi, in questo ambito, sono stati la Svizzera (22,5 citazioni per pubblicazione), Olanda (20,8) e Stati Uniti (20,5). Si registra un numero di citazioni italiane nei campi dell'ingegneria e della medicina superiore a quello della Francia e della Germania.

Grafico 8

Primi venti paesi al mondo per numero di citazioni per articolo scientifico, 1996 - 2011

Fonte:
SCImago Journal & Country
Rank, 2012



Il terzo, ed ultimo, indicatore della qualità dei sistemi nazionali della ricerca, è rappresentato dal numero delle collaborazioni internazionali. Segnala l'inserimento dei ricercatori nella comunità scientifica internazionale e il livello di partecipazione a programmi di ricerca su scala internazionale. Nel periodo 2008-2010, in Italia, la percentuale di articoli scientifici scritti in collaborazione con ricercatori di altre nazionalità è stata del 40,9%. Dato inferiore alla media OCSE che è di 46,8%.

Un altro elemento che permette di definire il livello qualitativo dell'Italia nel sistema di R&I, è il tasso di partecipazione ai vecchi Programmi Quadro per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico dell'Unione Europea. Esaminando la partecipazione al V, VI, VII Programma Quadro si può osservare che l'Italia occupa il quarto posto nella graduatoria per quanto concerne le proposte presentate e i finanziamenti ricevuti, dietro a Regno Unito, Germania e Francia.

Tabella 1

Partecipazione italiana ai Programmi Quadro

Fonte:

MIUR, Commissione Europea

Programma Quadro		V	VI	VII
Totale finanziamenti ricevuti (milioni di Euro, prezzi correnti)		1.194	1.458	2.222
Progetti finanziati		4621	2995	3934
Ranking in termini di finanziamenti ricevuti		4ª	4ª	4ª
Tasso di successo delle proposte presentate	Media europea	26%	18%	20%
	Italia	ND	16-17%	18,3%
Quota di finanziamento ottenuto sul totale erogato dal Programma		9,4%	8,8%	8,4%

Dalla Tabella 1, si può osservare come la percentuale dei finanziamenti ottenuti sul totale degli erogati sia andata peggiorando nel tempo: da uno *share* del 9,4% nel V PQ si è passati all'8,4% nel VI PQ.

Le ragioni di questo trend discendente possono essere imputate all'apertura dei PQ ai nuovi Paesi Membri che ha generato una maggiore competizione.

Nel VII PQ, se andiamo a vedere il saldo - ottenuto tra il contributo italiano al budget europeo e i finanziamenti intrapresi - scopriamo essere negativo (- 3,94 punti)[58].

Questo risultato può consolarci se confrontato con il dato francese (- 4,99), mentre paragonandolo al dato tedesco (- 0,91) e inglese (+ 4,4) il divario è abbastanza preoccupante.

Nel VII Programma Quadro, anche se in corso di svolgimento, è possibile ottenere un dato della partecipazione italiana. Risulta così, che l'Italia occupa il terzo posto in termini di proposte presentate e detiene il primato per numero di coordinatori per le stesse proposte, mentre scivola in quarta posizione nelle proposte in negoziazione. È evidente, quindi, che il tasso di successo del coordinamento italiano (12,3%) è inferiore al tasso di successo generale delle proposte (15,9%). Questo risultato deve tener conto del fatto che si tratta di un dato ottenuto dalla media tra settori più competitivi e altri meno.

[58] Traducendo in 'mancate risorse' per il sistema nazionale di R&I, il differenziale negativo si può calcolare in oltre 400 milioni di euro/anno, che supererebbero i 600 milioni di euro/anno in Horizon 2020, a meno d'incrementare il tasso di successo.

Ponendo l'attenzione sul programma "Persone" del VII PQ, notiamo che i finanziamenti per la mobilità dei ricercatori sono l'unico caso in cui il tasso di successo italiano supera la media europea. (vedesi Tabella A2)

Programmi	Media europea	Italia	Programmi	Media europea	Italia
Cooperazione	19%	17%	Idee	14%	3%
Salute	22%	16%	Persone	26%	27%
Biotecn, aliment., pesca	18%	16%	Capacitá	19%	17%
Tecn. Inform. Comun.	15%	15%	Infrastrutture di ricerca	39%	35%
Nanotecnologie	34%	12%	Ricerca per le PMI	19%	16%
Energia	22%	16%	Regioni della Conoscenza	24%	19%
Ambiente	18%	16%	Potenziale di Ricerca	8%	8%
Trasporti	24%	22%	Scienze e Società	23%	23%
Scienze socio-econ.	9%	8%	Sost. Pol. Ricerca	60%	37%
Spazio	30%	29%	Coop. Internaz.	26%	23%
Sicurezza	16%	16%			

Tabella 2 : **Tassi di successo del VII PQ:media europea e Italia**

Fonti: elaborazioni su dati Commissione Europea (Fifth Monitoring Report - FP7) e MIUR, VII Programma Quadro di ricerca e sviluppo dell'Unione Europea (2007-2013), dati della partecipazione italiana, 1 Marzo 2012

I ricercatori italiani che migrano all'estero rappresentano la parte più importante dei progetti finanziati con una percentuale del 78%, mentre quella che riguarda i ricercatori ospitati è del 22%.

Facendo riferimento al "Programma Idee", una delle novità del VII PQ, il tasso di successo dell'Italia è particolarmente modesto (3,2%) e nettamente inferiore alla media europea (14%). Questa bassa percentuale di casi di successo può essere spiegato dal maggior numero di progetti presentati dai ricercatori italiani all'*European Research Council* rispetto agli altri Paesi Membri.

Un dato preoccupante, che riguarda i ricercatori italiani, è che più della metà di loro risulta essere ospitata in strutture estere a fronte di una scarsa ospitalità italiana nei confronti di ricercatori stranieri (settimo posto).

Da ultimo, rispetto al VI PQ, si è registrato un peggioramento della quota di finanziamento ricevuta sul totale per i programmi a beneficio delle PMI[59].

L'Italia, se vuole migliorare le proprie performance nei programmi della R&I europei, dovrà, in futuro, partecipare in maniera attiva e in modo continuativo ai processi di definizione degli obiettivi e di gestione delle attività. Le imprese italiane e le istituzione pertanto dovranno collaborare tra loro per prestare massima attenzione ai temi europei della R&I, cercare di creare un sistema nazionale ed europeo coordinato (Ministeri competenti, Regioni, rappresentanze, esperti di programma e nei vari gruppi europei) nonché cercare di qualificare e sviluppare servizi per favorire la partecipazione.

Sarebbe, quindi, opportuno favorire processi di confronto e collaborazione per definire idee progettuali forti.

I riflessi sul sistema economico e produttivo

L'Italia fa parte del gruppo dei "modesti innovatori". Questa definizione è coerente con le analisi eseguite sulla composizione delle esportazioni del sistema produttivo italiano.

[59] Commissione Europea, DG for REsearch and Innovation, SME in FP7, Report, Autumn 2012.

Grafico 9

Esportazioni del settore manifatturiero per intensità tecnologica nei principali paesi industrializzati, 2009

Fonte:

OECD, STAN Bilateral Trade Indicators Database, 2012)

Dal grafico 8 si può constatare che l'Italia per quanto riguarda le esportazioni ad alto contenuto tecnologico raggiunge solo una quota del 10,8% sul totale dell'export.

La percentuale, invece, delle esportazioni a medio-basso contenuto tecnologico si assesta al 49,3%. Questo dato conferma la specializzazione italiana nei settori più tradizionali dell'economia.

Questa analisi permette di evidenziare le caratteristiche della struttura del sistema produttivo e la capacità del sistema italiano di competere a livello internazionale.

Possiamo dedurre che l'Italia, nonostante alcuni elementi di eccellenza, risulta essere poco innovativa nel suo complesso. Assistiamo, quindi, ad una spaccatura in due parti dell'organismo italiano: da una parte troviamo una componente dinamica e innovativa che basa la propria attività sull'export, dall'altra invero una componente poco innovativa che punta al mercato interno, che facendo ciò rimane schiacciata per valore aggiunto e quindi per performance innovative.

Le aziende facenti parte della seconda categoria, oltre ad essere incapaci a svolgere attività di ricerca e innovazione, non sono nemmeno in grado di acquisire innovazioni dall'esterno per mancanza di risorse finanziarie.

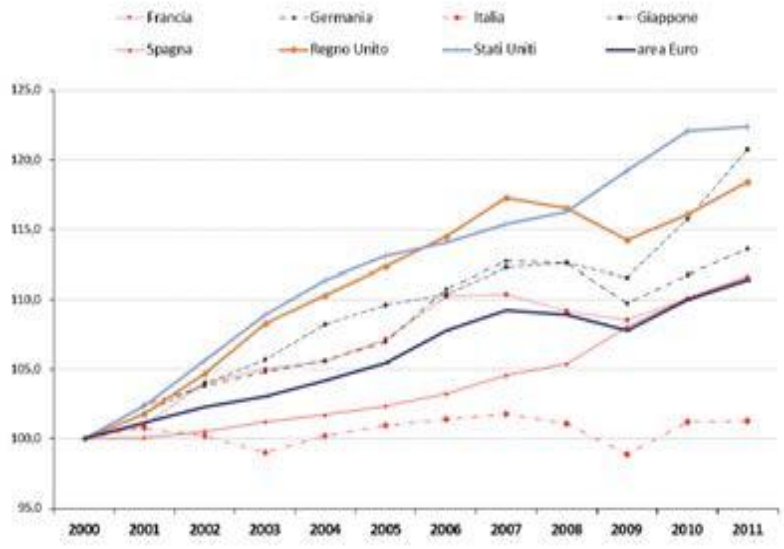
Non di meno va sottolineato che ciò che influenza positivamente la produttività delle aziende è il progresso tecnologico.

La dinamica della produttività, perciò, riflette la capacità innovativa dei sistemi economici e influenza in maniera cruciale la competitività internazionale degli stessi e i tassi di crescita di un dato sistema economico.

Lo stato italiano insieme al tessuto imprenditoriale deve programmare una strategia che possa unificare le due parti.

Il sistema pubblico può rivestire un ruolo di fondamentale importanza in questa azione di ricucitura, attraverso meccanismi di mobilità intersettoriale dei ricercatori, l'attivazione di "dottorati industriali"[60] ed incentivazioni di spin off a capitale misto.

Nel rapporto *Innovation Strategy* dell'OCSE[61] si legge come gli investimenti immateriali legati all'innovazione portino ad una maggior crescita della produttività del lavoro. Si presuppone quindi che, in futuro, i sistemi di ricerca e innovazione dovranno puntare sulla qualità per poter avere speranze di crescita e ricoprire posizioni di rilievo all'interno del contesto internazionale.

Grafico 10 **Produttività del lavoro, 2000-2011 (base 2000=100**) Fonte: OECD.Stat: Labour productivity growth in the total economy, 2012	

[60] Esemplare a tale proposito il "Progetto EUREKA" della Regione Marche, con il finanziamento di dottorati a carico per un terzo della Regione, un terzo le Università ed un terzo le PMI presso le quali svolgono attività di ricerca i dottorandi.
[61] MIUR, *op. cit.*, marzo 2013, p. 25.

Nel Grafico 9 viene rappresentata la produttività del lavoro dal 2000 al 2011. Si può notare come il valore dell'Italia rimane pressoché costante lungo tutto il periodo. Nel 2000 il dato della produttività era uguale a 100 e nel 2011 la produttività del lavoro era pari a 100,3. È lampante la grande differenza tra i valori dell'Italia e quelli degli altri paesi. Ad esempio gli Stati Uniti presentavano un differenziale tra i due valori di ben 22,4 punti percentuali, il Giappone di 20,7%, Regno Unito de 18,4%, Francia e Germania del 11,6% e 13,6%. Questa mancanza di aumenti di efficienza produttiva ha contribuito, negli ultimi dieci anni, a determinare una minore crescita dell'economia rispetto ai principali Paesi industrializzati e ad ampliare gli effetti negativi della crisi economica ancora in corso.

Dalle informazioni precedentemente ottenute si possono evidenziare delle notevoli differenze tra i vari sistemi di ricerca e innovazione presenti nell'Unione Europea. Queste dicotomie vanno a gravare sulla capacità di competere sui mercati internazionali.

Abbiamo già visto, infatti, che "gli effetti scaturiti dallo sviluppo tecnologico in relazione alla crescente entità del valore aggiunto per addetto delle produzioni high-tech, rispetto a quello dei comparti a media-bassa tecnologia, sono sempre più rilevanti ai fini della crescita economica"[62].

1.2.1. La programmazione EU 2014-2020: HORIZON 2020

L'arretratezza del sistema europeo della R&I, rispetto ai maggiori competitors internazionali, ha portato l'Unione Europea ad intraprendere un progetto strategico chiamato *Horizon 2020 (H 2020)* che segna una discontinuità con i Programmi Quadro precedenti.

Il documento *Europa 2020* ha posto l'attenzione sulla necessità di soddisfare i bisogni dei cittadini, attraverso i risultati concreti dell'attività di ricerca nonché sulla capacità di sostenere la competitività dei sistemi produttivi europei.

[62] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 26.

L'obiettivo finale, quindi, è supportare una crescita economica diffusa, per aumentare il benessere sociale.

L'Unione Europea sta intraprendendo una nuova strada, cerca di responsabilizzare "gli Stati Membri attraverso strumenti come la *Programmazione Congiunta della Ricerca* sui grandi temi di rilevanza globale, la creazione di nuove Infrastrutture di Ricerca d'interesse europeo (o la upgrade di quelle già esistenti) e la sperimentazione di strumenti innovativi di finanziamento basati sulla condivisione del rischio (*risk sharing, precommercial procurement*)" [63].

Horizon 2020 ha come missione la creazione di uno Spazio Europeo della Ricerca finanziato grazie alle risorse finanziarie messe a disposizione dal Programma europeo e dai Fondi comunitari per la coesione 2014-2020.

Per vincere questa sfida, le politiche dei Paesi Membri dovranno cercare di adottare programmi nazionali coerenti e allineati alle direttive europee. Questa azione sarà sostenuta da iniziative di *Programmazione Congiunta della Ricerca (JP).*

Per raggiungere la JP, è necessario che gli Stati Membri e i territori dell'Unione si servino di meccanismi di regolazione e finanziamento il più possibile complementari e integrabili tra loro. La Programmazione Congiunta diventa così, "un framework che dà ordine e respiro strategico a strumenti già in uso, come l'applicazione degli artt. 185 e 187 del Trattato per il funzionamento dell'Unione Europa e le iniziative denominate ERANET ed ERA-NET Plus"[64].

I sistemi di R&I dei singoli Stati dell'Unione dovranno necessariamente adattare le proprie procedure e i propri strumenti vigenti a quelli indicati dal progetto europeo. In questo modo si eviteranno incompatibilità procedurali e di tempo, e quindi, si faciliterà il coordinamento e la co-programmazione europea. L'intenzione di questo progetto, comunque, è di mantenere le caratteristiche particolari dei processi innovativi e delle relazioni che presiedono ciascun processo all'interno dei vari Paesi, perché l'UE è convinta che queste diversità portino un vantaggio competitivo sia a ciascun stato che all'intero sistema europeo.

In questa azione di allineamento e coerenza, va specificato che il contesto europeo è caratterizzato da diversi livelli di ricerca ed innovazione. Ci dovrà essere, quindi, un

[63] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p.6.
[64] *Ivi*, p.49

impegno diverso da parte degli Stati Membri per raggiungere gli standard definiti in *Horizon 2020*.

I Paesi virtuosi che hanno già un forte accentramento delle competenze e hanno avviato un percorso di sincronizzazione burocratica e procedurale con l'Unione, saranno avvantaggiati nella costruzione dello *Spazio Europeo della Ricerca*. Gli altri, come ad esempio l'Italia, in cui è presente una frammentazione del sistema istituzionale di regolazione e finanziamento, dovranno proferire maggiori sforzi per sintonizzarsi con gli standard richiesti.

Horizon 2020, grazie alla proposta di budget di 80 miliardi di euro, diventa il punto cruciale per la costruzione dell' "*Unione dell'innovazione*"[65], avente lo scopo di aumentare la competitività internazionale dell'intero sistema europeo.

La novità principe del programma sta nel raggruppare in un *unico piano* l'insieme degli investimenti dell'UE per la ricerca e l'innovazione, ponendo la sua attenzione, per raggiungere l'obiettivo, su tre elementi di fondamentale importanza:

- conversione delle nuove conoscenze in prodotti, processi e servizi innovativi che offrano al sistema produttivo delle opportunità concrete e portino miglioramenti nella vita dei cittadini. Il Programma, infatti, finanzierà l'intero percorso, dalla ricerca *Knowledge driven*, alla sua traduzione in innovazione *technology driven*, fino alle applicazioni industriali e commerciali (*society driven*);
- riduzione delle formalità burocratiche. L'idea è di utilizzare un unico tasso forfettario per i costi indiretti, velocizzare le procedure di valutazione dei progetti e l'erogazione dei finanziamenti;
- costruzione o potenziamento delle infrastrutture di ricerca, per dare la possibilità di svolgere le attività in un ambiente d'eccellenza e con mezzi d'avanguardia.

Le risorse economiche del Programma vengono utilizzate per realizzare tre priorità.

La prima è l'*Excellent Science* (per rafforzare la posizione dell'UE nella ricerca di frontiera), a cui vengono destinate poco meno di un terzo dell'intero budget.

La seconda, invece, è quella di raggiungere l'*Industrial Leadership* utilizzando 18 miliardi di euro. Questo denaro dovrà essere utilizzato per la ricerca di più immediata traduzione in innovazione, con investimenti in tecnologie-chiavi abilitanti.

[65] MIUR, *op. cit.*, Marzo 2013, p.27

L'ultima priorità è la *Societal Challenges*; verranno destinati circa 32 miliardi di euro per ottenere risposte sempre più efficienti ed efficaci alle sfide globali che la società contemporanea è chiamata ad affrontare.

1.2.2. HORIZON 2020 ITALIA: la risposta italiana alle sfide lanciate dall'UE

Il Programma *Horizon 2020 Italia* – nel proseguo denominato anche *HIT 2020* - rappresenta la risposta italiana alle sfide lanciate dall'Unione Europea nel campo della ricerca e dell'innovazione, inoltre, sintetizza l'*Italian way* nel settore della ricerca.

Il sistema Italia, in materia di autonomie locali, presenta un generalizzato trasferimento verso il basso delle competenze che ha portato ad una moltiplicazione, spesso incontrollata, dei centri di decisione e di spesa. La confusa ripartizione di competenze tra Stato e Regioni e la mancanza di un coordinamento di questi, hanno accentuato le differenze tra i vari territori locali impedendo qualsiasi azione di riordino verso un quadro omogeneo, coeso e coerente con la strategia europea.

La frammentazione di poteri ha portato ad un inefficiente e inefficace monitoraggio delle ricadute economiche e sociali delle politiche di investimento e un allungamento della burocrazia.

Questa situazione non dà la possibilità alle istituzioni di intervenire in maniera decisiva per risolvere le numerose problematiche presenti nel sistema nazionale di ricerca e di innovazione.

Il Paese, per di più, è diventato negli anni poco attrattivo rispetto alle opportunità, ai finanziamenti ed alla forza lavoro qualificata provenienti dall'estero.

Tutte queste difficoltà sono destinate ad ampliarsi se l'Italia non riesce a dotarsi di uno strumento di indirizzo (come HIT 2020) in cui identificare con chiarezza le linee di azioni principali da implementare, per avvicinare alle prassi europee la programmazione nazionale e regionale in materia di ricerca e innovazione, rendendola così più competitiva e coesa.

HIT 2020 intende fornire un quadro strategico di medio-lungo periodo. Entro tale lasso di tempo, si dovranno attuare le azioni programmate a tavolino, al fine di sostenere il passaggio del sistema italiano di R&I attuale ad uno in cui vi sia l'affermazione di un'economia basata sulla conoscenza. L'obiettivo, quindi, è far recitare all'Italia un ruolo da protagonista in Europa.

Il Programma predetto presenta delle forti differenze dal sistema italiano della ricerca e dell'innovazione.

La prima tipicità si può riscontrare nell'orizzonte temporale della programmazione degli interventi in sostegno della ricerca e dell'innovazione. La legge italiana prevede che i Piani nazionali in questo campo abbiano una durata triennale mentre il progetto assume un periodo che va dal 2014 al 2020, come prevede la nuova programmazione.

Una seconda tipicità è rappresentata dal meccanismo di finanziamento del sistema della ricerca pubblica e privata e gli strumenti di governante ad essi sottesi. Il Programma europeo prevede l'ottimizzazione dei legami tra risorse e linee di finanziamento dando, ad esempio, la possibilità di accedere simultaneamente e in modo sinergico e trasparente a più fondi, afferenti a linee di finanziamento diverse e/o disponibili in capitoli di bilancio di natura diversa.

L'ultima tipicità interessa i meccanismi di predisposizione e implementazione delle politiche in sostegno della R&I.

Grazie a *HIT2020*, l'Italia potrà raggiungere l'obiettivo della semplificazione e della rapidità degli interventi indicando un sistema comune di regole e strumenti di selezione, entro cui riportare tutti gli interventi per la R&I.

Per di più "si introduce un meccanismo di governo delle politiche di R&I che vede gli enti locali responsabili attivi nel definire un ordine di priorità nell'identificazione delle azioni da intraprendere, finalizzato a realizzare forme maggiormente integrate e sinergiche di impiego, monitoraggio e valutazione delle risorse impiegate"[66].

Horizon 2020 ha come propositi strategici, a differenza delle procedure attuali, quello di scegliere un numero limitati di ambiti (*Smart Specialization*) su cui far confluire le risorse e prestare attenzione alla possibilità di instaurare delle partnership e collaborazioni con altre nazioni europee o con altri settori. Si presterà, così, molta

[66] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 31.

attenzione alle iniziative di ricerca e d'innovazione che si intraprenderanno nel resto dell'Europa.

I governi nazionali e regionali, di conseguenza, per poter richiedere finanziamenti all'Unione, dovranno adottare *strategie Smart Specialization* conformi alle specifiche caratteristiche dei territori.

Per procedere efficacemente all'individuazione delle *Smart Specialization* il Paese dovrà dotarsi di una infrastruttura che, mettendo a sistema le informazioni già disponibili e strutturando in modo evoluto il loro completamento, potrà dar vita ad uno strumento di analisi, monitoraggio e valutazione ampio, oggettivo e partecipato.

Con *HIT 2020* si procederà pertanto ad una mappatura delle competenze in R&I che permetterà al Paese di fare un salto in avanti a livello culturale e di ottenere informazioni qualitativamente migliori. Da ciò si potranno prendere decisioni politiche e di intervento più efficaci per sostenere la crescita.

Uno dei massimi principi della strategia degli interventi nazionali a sostegno della ricerca e dell'innovazione, nell'ambito del *Progetto HIT 2020*, è l'esigenza di creare una competizione autentica e *fair* tra i progetti proposti. Fondamentale risulta essere l'orientamento alla qualità e al merito per la valutazione.

Va ribadito che per costruire un ambiente competitivo è necessario agire con una logica di sistema, programmando in modo coordinato ogni intervento funzionale alle politiche di rilancio e di crescita del Paese.

Sono, quindi, da evitare tutti quegli interventi pubblici "*generalisti*"; si deve puntare alla specializzazione del sistema della ricerca, verso gli ambiti in cui il Paese è più competitivo e meglio equipaggiato a livello internazionale. Inoltre, una volta superata la convinzione che il sistema privato e quello pubblico di ricerca siano due entità dissociate tra loro, si potrà puntare ad ottenere risultati concreti e monitorabili degli interventi, in termini di impatto socio-economico.

Per ottenere importanti risultati, le attività di ricerca *knowledge driven*, *technology driven* e *mission driven* dovranno essere sviluppate all'interno di un unico processo e non in maniera separata una dall'altra.

In questo quadro di orientamenti, i bandi di HIT 2020 per la ricerca *knowledge driven* dovranno sviluppare le conoscenze scientifiche nei vari settori della R&I, prevedendo incentivi a progettualità di ampio respiro per favorire l'aggregazione di

massa critica di competenze nazionali e/o miste, al fine di competere positivamente a livello internazionale.

Coerentemente all'orientamento comunitario, si distingueranno, in questa tipologia, i bandi riservati a ricercatori di profilo R2[67] (*starting grants*), R3 (*advance grants*), R4 (*research strengthening grants*). Quale che sia il profilo, sarà dedicata particolare attenzione all'avanzamento della conoscenza su tecnologie-chiave abilitanti (KET), grazie ad interventi *mission oriented*, costituiti da attività di ricerca di base e industriale. Seguendo il principio *excellent with impact*, si punterà alla qualità del finanziamento: verranno sovvenzionate progettualità di medie-grandi dimensioni finanziarie che daranno prova di notevoli capacità d'impatto nei vari settori di riferimento.

Procedendo in questo modo si eviteranno i cosiddetti finanziamenti a pioggia. Per rafforzare il sistema europea della ricerca e dell'innovazione è opportuno seguire una strategia fortemente orientata alla competitività, alla concentrazione e integrazione delle fonti di finanziamento nonché all'identificazione di un quadro coerente e non ripetitivo di specializzazioni tecnologiche attraverso cui sostenere crescita, occupazione e benessere.

HIT 2020 ha stabilito la necessità di ottimizzare le logiche di *governance* e di elaborare nuove modalità di regolamentazione - sia orizzontale che verticale - delle decisioni assunte in materia di R&I, per essere coerente con quanto perseguito nel resto dell'EU. Verranno, così, riconfigurati i ruoli dei governi regionali nei confronti di quelli nazionali ed europei. Essi potranno apportare un contributo notevole per quanto riguarda le idee, i temi e i metodi per disegnare e rinnovare le politiche per la ricerca e l'innovazione.

La Pubblica Amministrazione dovrà dimostrarsi forte e coesa nella programmazione delle politiche di ricerca e innovazione, ma soprattutto dovrà fungere da committente di beni e servizi qualificati.

Grazie all'adozione di strumenti di "*Precommercial pubblic procurement*" e di accompagnamento della PA nell'analisi delle proprie necessità e nella conseguente traduzione in obiettivi di innovazione, si cerca di favorire un processo di apprendimento-programmazione che migliori "l'intelligenza" complessiva ed interna

[67] Per la definizione di questi profili, si veda:
http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Careers_final.pdf

delle amministrazioni e di dare un mercato di sbocco ai prodotti e servizi innovativi elaborati dalle imprese.

Inoltre, si indurrà quest'ultime a investire in ricerca ed innovazione, in tal modo l'intero sistema italiano sarà orientato verso la frontiera tecnologica.

HIT 2020 pone la propria attenzione anche al potenziamento del legame tra mondo della ricerca e innovazione, e società civile. È necessaria, infatti, una consistente campagna informativa per aiutare i cittadini a comprendere il legame tra ricerca e sviluppo.

Nella difficile situazione economica che sta attraversando l'Italia, risulta di fondamentale importanza comunicare i risultati, i processi e le ricadute sociali della ricerca ai consociati. Questo perché nella mente dei cittadini, gli investimenti in ricerca non sono più visti come una politica pubblica dovuta e slegata da una chiara rendicontabilità sociale. Migliorando la comunicazione si vuole sensibilizzare i cittadini, le imprese e altri stakeholders al mondo della R&I, rafforzare la fiducia pubblica nell'attività di ricerca e infine ambire ad una maggiore apertura di processi ed organizzazioni della ricerca, per innovare i confini e gli ambiti di applicazione[68].

HIT 2020 ha definito delle aree di intervento, di seguito enunciate, dove si necessita di una migliore comunicazione della ricerca:

- *Infrastrutture*. il tema dell'infrastrutture risulta essere basilare per esercitare un'efficace azione di comunicazione. Il Programma prevede la promozione di standard, preferibilmente open, per la comunicazione e condivisione della ricerca e dei suoi prodotti e la "predisposizione di data center pubblici e relativi applicativi per permettere *provisioning on demand* di ambienti virtuali di calcolo e di archiviazione e facilitare la portabilità dei dati della ricerca su sistemi di *storage* distribuiti"[69].
- *Accesso ai risultati.* Il programma HIT 2020 vuole adottare una politica open data associata sia a dati primari della ricerca che ai suoi processi chiave. Gli *open data*, recentemente rafforzati nel contesto normativo italiano, rappresentano una modalità di gestione, presentazione e distribuzione delle informazioni in grado - per definizione - di stimolare il riutilizzo, la

[68] MIUR, *op.cit.* , Marzo 2013, p. 112.
[69] *Ibidem*.

rappresentazione e quindi l'impiego di informazioni sulla ricerca in contesti e tramite attori non necessariamente istituzionali.

- *Media: successi e sfide della ricerca.* Uno degli obiettivi di HIT 2020 è di acquisire una posizione rilevante nei media per evidenziare le sfide della ricerca, le sue finalità e i suoi successi.
- *Condivisione, collaborazione e reti sociali.* Valorizzare i fondamentali momenti di condivisione della comunità della ricerca e la sua nativa dispersione territoriale, non si esaurisce nel promuovere applicazioni di social-media. HIT 2020 ha lo scopo di investire l'amministrazione pubblica del ruolo di collettore e facilitatore delle dinamiche sociali e delle interazioni produttive. Esiste un'iniziativa congiunta, tra MIUR e MAE Innovitalia.net, di community che raggruppa professionisti con elevata competenza di periodi di ricerca o permanenza all'estero. L'obiettivo è di mappare e formalizzare scambi bi-direzionali tra i sistemi di ricerca in Italia e all'estero, basandosi sul capitale sociale, culturale e professionale dei ricercatori italiani nel mondo. Il programma HIT 2020 è rivolto alla costruzione di banche dati vive, formate da un sistema di relazioni umane e professionali in continua evoluzione.
- *Spazi ricerca 2*.0. Esiste un'esigenza evidente di condivisione e collaborazione tra i sistemi di ricerca. Questo, però, non deve essere possibile solo attraverso spazi digitali. Ci sono esperienze di condivisioni e collaborazioni anche materiali come i *Contamination Labs* (MIUR-MISE); il movimento dei *FabLabs*[70];poli museali e didattici per le scienze; il progetto *Futures Labs* e il modello *Living Labs*.

È convinzione, anche dell'opinione pubblica, che i meccanismi della *governance* vanno rivisti per poter essere all'altezza delle migliori prassi europee.

La *governance* è possibile suddividerla in verticale e orizzontale.

Per quanto attiene alla prima, abbiamo anticipato precedentemente che l'Italia presenta un notevole ritardo nella capacità di coordinare l'operato tra gli enti e gli organismi istituzionali che hanno competenze in materie di ricerca e innovazione. Vi è inoltre un'incapacità di creare delle sinergie tra essi.

[70] Si veda http:/www.fablabitalia.it/

HIT 2020 si pone in modo coerente con le istanze, da tempo presenti nel dibattito politico e nell'opinione pubblica, verso l'adozione di misure dirette a razionalizzare gli assetti amministrativi e la ripartizione di competenze tra Stato, Regioni ed Enti locali e a semplificare regole e procedure.

Gli obiettivi indicati dall'Unione Europea sono diversi fra loro. Ognuno necessita di differenti capacità tecniche, decisionali e di ricomposizione delle istanze per essere governati. Ad esempio le grandi infrastrutture di interesse comunitario avranno bisogno di un ruolo forte di indirizzo che potrà essere dato dal Governo centrale, mentre altri obiettivi richiederanno delle conoscenze fini del territorio e quindi dovranno essere diretti da Enti locali.

Sarà opportuno distinguere i ruoli e le funzioni in materia di R&I che tenga conto delle diverse competenze possedute dai vari enti e organismi istituzionali e che mira a realizzare una più organica e formalizzata integrazione. HIT 2020 dovrà prevedere un ruolo di indirizzo, di programmazione e attuazione da parte degli organismi centrali sui temi della ricerca e dell'innovazione sulla base di una consultazione e confronto con le Amministrazioni Regionali, nonché un ruolo di coordinamento per la realizzazione di una composizione delle strategie regionali sulla ricerca e sull'innovazione in un disegno coerente e unitario alla *Smart Specialisation Strategy.*

HIT2020 riconosce l'importanza delle specificità produttive, tecnologiche, culturali e istituzionali del Paese e dei suoi territori nella generazione di conoscenze e linee specifiche di ricerca e innovazione.

Per la *governance* orizzontale, invece, HIT 2020 prevede un approccio maggiormente integrato. Intende ottimizzare la cooperazione inter-istituzionale tra il MIUR e il Ministero dello Sviluppo Economico, direttamente coinvolti nella programmazione delle politiche a supporto della ricerca e d'innovazione, in secondo luogo, punta a favorire il coinvolgimento nell'attività di *policy making* di Ministeri ed Enti con competenze e deleghe non precipuamente legate a queste funzioni.

L'idea è quella di affidare tutta la filiera ricerca-innovazione-produzione ad un unico governo trasversale con all'interno enti che hanno competenze su temi diversi in grado di coordinarsi. Si punta, così, ad aumentare la cooperazione tra tutta la PA coinvolta, i soggetti della ricerca e il sistema delle imprese.

Per rafforzare la PA, HIT 2020 "aggiunge procedure per il finanziamento della ricerca industriale uniche e semplificate, meccanismi valutativi oggettivi e trasparenti, tempi certi e ristretti sia per le fasi di valutazione, sia per le fasi di erogazione delle risorse".[71] In questo modo verranno indicati in anticipo i tempi di attuazione delle singole azioni, verranno assicurati tempi di gestione rapidi e tempi rapidi nelle erogazioni. I finanziamenti previsti nell'ambito di HIT 2020 includeranno procedure di accesso fortemente semplificate, proprio per incoraggiare la partecipazione ai progetti da parte delle imprese, in particolare piccole e medie.

[71] D.L. 83/2012, convertito nella Legge 134/2012 (cd. Decreto Sviluppo).

1.2.2.1. La strategia di HIT 2020

HIT 2020 fornisce le strategie specifiche per costruire un'Unione Europea più forte, più coesa e più competitiva, grazie alla creazione di uno Spazio Europeo della Ricerca. Questo obiettivo sarà possibile raggiungerlo, solo se il sistema di formazione scolastico e universitario contribuirà alla creazione di una cittadinanza attiva e consapevole dell'importanza dell'attività di R&I.

I cittadini, così, parteciperanno attivamente alla causa europea, esplicitando i bisogni personali e collettivi.

Il Programma Europeo permetterà allo Stato di interpretare i bisogni della società, identificare le maggiori sfide sociali, codificarle e tradurle in programmi e misure per il finanziamento della ricerca.

In Italia, infatti, il modo più efficace per rendere il settore industriale più competitivo, e di conseguenza creare posti di lavoro, crescita e benessere sociale, è la scoperta di nuove tecnologie abilitanti, nuovi prodotti e servizi realizzati dalla ricerca. Per svolgere al meglio questo compito, lo Stato dovrà dialogare e collaborare, da una parte con l'Entità sovranazionale, cioè l'Unione Europea, e dall'altra con le Regioni, per svolgere un'azione di ricerca ed innovazione efficiente ed efficacie. L'Unione permetterà di ottenere previsioni di medio-lungo periodo più precise (attività di *foresight*), di creare collaborazioni con altre realtà su tematiche comuni per realizzare economie di scala in azioni trasversali (*joint programming*), e fare in modo che le esigenze dell'Italia siano ascoltate nella pianificazione delle strategie in Europa. Il dialogo e la sinergia con le Regioni italiane, attraverso un unico centro di coordinamento e di riferimento, permetterà di condividere ed ottimizzare la concreta espressione della strategia (realizzazione dei programmi e delle necessarie infrastrutture), di promuovere la specializzazione intelligente, che elimina la duplicazione e riduce la frammentazione, dando luogo a clusters nazionali forti, efficienti e competitivi a livello internazionale e di intercettare al meglio i finanziamenti europei per lo sviluppo regionale.

Lo Stato, una volta raggiunto il ruolo di programmatore e coordinatore, affiderà alle Università, alle imprese, e agli enti di ricerca il processo che porterà alla realizzazione di una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva. Questi tre attori,

grazie alle loro risorse umane, dispongono di ottime capacità progettuali, di idee creative per dare linfa nuova agli ambiti tradizionali, e di nuovi fondamentali per facilitare la strada verso l'obiettivo.

Si dovrà prestare molta attenzione alla trasparenza e alla qualità del processo di reclutamento di questo capitale umano. Il reclutamento delle persone dovrà seguire, come linee guida, il merito e il talento per apportare qualità e competitività al sistema della ricerca.

"Una positiva interazione, un *matching* di successo fra la *domanda di ricerca*, espressa dalle "comunità intelligenti" attraverso le rappresentanze politiche sovranazionali, nazionali e regionali, e l'*offerta di ricerca*, sia nella componente volta ad ampliare le conoscenze, sia in quella volta a convertire le conoscenze disponibili in nuovi processi e nuovi prodotti, determinerà le ricadute sociali ed economiche indispensabili per innescare una *crescita diffusa* del benessere e della consapevolezza, che porterà inevitabilmente ad altri bisogni e ad altra domanda, in un ciclo virtuoso che è garanzia di sviluppo, se sa essere inclusivo e coeso"[72].

Questo *modus operandi* genererà nella pubblica opinione e nelle sue espressioni di rappresentanza politiche, la convinzione che investire nella ricerca e nell'alta formazione sia il miglior utilizzo che si possa fare con il denaro pubblico. L'investimento permetterà, alla fine nel periodo 2014-2020, alle imprese di rispondere in maniera adeguata e competitiva, alle grandi sfide poste dalla società del nuovo millennio.

Per far rendere al meglio le risorse pubbliche nella ricerca e innovazione, si dovranno introdurre i meccanismi di selezione delle priorità di investimento, cosa fino ad ora non è mai successa. Era infatti prassi il finanziamento "a pioggia", con il quale si cercava di sostenere, un po', tutti i settori. Così facendo si è penalizzata la competitività internazionale del sistema.

Nella selezione dei progetti da finanziare, nel passato, ci si poteva imbattere in visioni e interessi del decisore pubblico o troppo generalisti o troppo particolari. Da qui, per evitare queste imperfezioni di scelta, bisognerà affidarsi ad una consistente attività di *foresight*[73]. Questa attività, permetterà di comprendere le caratteristiche del

[72] MIUR,*op. cit.*, Marzo 2013, p. 41-42.

[73] Definito dalla Direzione Generale Ricerca della Commissione Europea come "un processo sistematico partecipativo, che comporta la rilevazione di informazioni e la creazione di visioni sul futuro a medio e lungo termine, destinato a orientare le decisioni del presente e a mobilitare i mezzi necessari per azioni congiunte"; cfr.http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm.

contesto territoriale e le relazioni concrete, fattibili e neutrali rispetto ad interessi costituiti. Il *foresight*, grazie all'interazione con attori sociali e politici, rappresenta uno strumento da utilizzare a supporto delle politiche per la ricerca e l'innovazione.

Contribuisce, anche, "a posizionare le economie locali e le opportunità di innovazione offerte dai rispettivi sistemi di ricerca all'interno di un quadro evolutivo realistico di sviluppo dei processi e di domanda di prodotti"[74].

Il Programma HIT 2020 metterà a disposizione delle comunità dei metodi decisori e strumenti applicativi adeguati alle risorse disponibili, di talché tutti gli attori potranno usufruire dello strumento del foresight nelle rispettive attività.

La selezione di un insieme limitato di priorità è uno dei punti di forza della strategia HIT 2020 e rappresenta uno dei principali elementi di rinnovamento delle politiche per la ricerca e innovazione tradizionalmente adottate in Italia.

La selezione delle priorità e la concentrazione degli interventi e delle risorse deve essere condivisa da tutti i soggetti che sono coinvolti istituzionalmente nelle definizioni e nella gestione delle politiche di ricerca ed innovazione e dei relativi strumenti attuativi.

È necessaria un'azione di coordinamento tra i diversi livelli di governo. La cooperazione istituzionale, di fatti, è condizione necessaria e sufficiente affinché si possano programmare interventi e risorse orientata ad una specializzazione territoriale intelligente.

HIT 2020, quindi, ha l'intenzione di "concentrare e specializzare le risorse su pochi temi strategici e individuare, a livello settoriale e territoriale, un sistema chiaro di grandi aggregati di competenze, attraverso il quale guidare il riposizionamento del Paese sulla frontiera tecnologica europea e internazionale"[75].

Di conseguenza, bisognerà dotare le istituzioni di strumenti necessari a stabilire gli ambiti cruciali per ricomporre, in un unico quadro di interventi, la diversificata offerta di innovazione proveniente dai sistemi produttivi in cui si articola l'industria nazionale.

Il modello innovativo che si vuole creare dovrà essere in grado di far coesistere gli aspetti di forte specializzazione (settoriale e territoriale) che caratterizzano le fasi di costruzione delle capacità scientifiche e tecnologiche, con la necessità di inventare

[74] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 43.
[75] *Ivi*, p. 44

modalità innovative di condivisione aperta e collettiva dei risultati applicativi di queste specializzazioni.

Esempi applicativi di questo nuovo modello sono i *Clusters* e le *Smart Cities and Communities*.

Nel primo caso, il Governo ha finanziato i cosiddetti distretti tecnologici esistenti nel Paese. L'obiettivo del MIUR, in accordo con le politiche europee indirizzate ai *word class clusters*, è stato la creazione di pochi ma grandi aggregati pubblico-privati specializzati su definiti settori tecnologici di interesse strategico per l'industria nazionale. Qui lo Stato si è allineato all'obiettivo di HIT 2020 che prevede la necessaria identificazione di alcuni settori strategici.

Nel secondo esempio, le *Smart Cities and Communities*, il MIUR ha finanziato "progetti innovativi per la sperimentazione di tecnologie trasversali e pervasive nella risoluzione di grandi temi e problemi di rilevanza sociale che si manifestano nelle comunità e in modo particolare nelle città"[76].

Queste due esperienze possono rappresentare importanti punti di partenza, nel momento in cui si inizierà a stendere il piano strategico nazionale per la ricerca e innovazione. Con HIT 2020, infatti, si potrà raggiungere maggiori livelli di massa critica nell'investimento in R&I e una migliore integrazione/sinergia tra le specializzazioni tecnologiche espresse dai territori.

I bandi Clusters e Smart Cities, per quanto riguarda il tema della gestione, hanno introdotto delle novità, che sono:

- procedure uniche e semplificate di finanziamento della ricerca;
- meccanismi valutativi oggettivi e trasparenti, basati sul coinvolgimento di revisori internazionali;
- tempi certi e ridotti sia nella fase di valutazione, sia nella fase di erogazione delle risorse.

Si garantirà un monitoraggio continuo delle fasi di attuazione per l'identificazione e una veloce soluzione di tutti i problemi che sorgeranno.

Inoltre, perseguendo l'obiettivo della piena trasparenza e del riutilizzo dei dati pubblici, quale strumento per conseguire la piena *accountability* dell'azione politica

[76] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 46.

e per valorizzare appieno il patrimonio informativo del settore pubblico, per la prima volta saranno raccolti ed integrati i dati relative alle proposte progettuali presentate per il finanziamento pubblico, con le informazioni derivanti da altre procedure di erogazione dei finanziamenti per la R&I, per ricavare un quadro complessivo comunicabile al pubblico.

Questo è di fondamentale importanza per HIT 2020 perché "permetterebbe di rendere accessibile e utile una fonte insostituibile di conoscenze aggiornate sui sistemi economici, produttivi e tecnologici da cui dipende l'offerta e la domanda di innovazione espressa dal Paese, indispensabile per creare servizi innovativi e nuovi modelli di gestione dei beni"[77].

Un vero approccio strategico all'innovazione ed alla ricerca, infatti, dovrebbe essere in grado di ottimizzare l'impatto dei finanziamenti pubblici per la ricerca, attraverso un efficiente accesso, una libera circolazione ed un ampio utilizzo dei risultati sia da parte dello stesso sistema di ricerca, sia da parte del sistema produttivo. HIT 2020, infatti, ha posto molta attenzione alla necessità di coniugare la condivisione dei risultati della ricerca pubblica con la difesa della proprietà intellettuale.

Il progetto Horizon Italia 2020 si propone di definire e implementare una strategia condivisa per l'accesso ai risultati della ricerca del sistema pubblico nazionale competitivo pur nel rispetto dei diritti di proprietà intellettuale. Si pensa di risolvere questo problema costruendo una piattaforma *smart* che dia la possibilità di depositare, archiviare, ricercare integralmente dei contenuti e accedere ai risultati di ricerca finanziati da fondi pubblici. A tale scopo, è di fondamentale importanza l'adozione di standard e formati interoperabili per la circolazione della produzione scientifica, la costituzione di *data centers*, *repositories* ufficiali e relativi applicativi a disposizione del sistema della ricerca, delle imprese e del pubblico. Anche la Commissione Europea ha recentemente adottato una Comunicazione[78] nella quale vengono definiti gli obiettivi della politica di accesso aperto ai risultati della ricerca finanziata nell'ambito del Programma Horizon 2020. In più ha adottato una Raccomandazione[79] in cui si definisce un quadro politico esaustivo per migliorare

[77] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 47
[78] *Ivi*, p. 54
[79] *Ivi* , p.55.

l’accesso e la conservazione dei dati scientifici e si invita a sperimentare nuovi modelli di apertura dei dati primari e di altri risultati della ricerca.

Per stimolare la traduzione commerciale dei risultati del sistema pubblico, HIT 2020 prevede: lo sviluppo di un quadro semplificatore, incentivi per le attività di trasferimento tecnologico da parte del sistema pubblico di ricerca anche in ottica trans-nazionale e la crescita di un equo mercato della conoscenza attraverso una gestione semplice e trasparente dei diritti di proprietà intellettuale.

1.2.2.2. Gli strumenti innovativi a supporto di HIT 2020: la *Smart Specialization Strategy*

"La strategia europea di sviluppo dei territori denominata *Smart Specialization*[80] richiede l'individuazione di specifici percorsi regionali di crescita sostenibile basati sull'innovazione", che tengano conto delle competenze locali e delle opportunità aver tecnologiche e di mercato globali.

Alla base, vi è l'idea di portare le regioni italiane sulla frontiera del progresso tecnologico dopo aver individuato le loro vocazioni, i loro campi di applicazione per adottare quelle tecnologie. Viene utilizzata la dimensione regionale per analizzare le eterogenee condizioni di sviluppo dei territori ma sarà sempre la dimensione nazionale a definire le attività. Questo permetterà di evitare casi di duplicazione e di efficientare gli interventi[81].

Le risorse destinate alla ricerca e innovazione regionale, purtroppo, sono ancora minori rispetto alla media europea e le strategie definite a livello regionale presentano ancora molte differenze tra loro. Per colmare queste lacune, si è pensato alla creazione di una Politica di Coesione nelle regioni più svantaggiate, che facesse convogliare delle risorse comunitarie da investire in R&I all'interno dei territori.

Le regioni che vorranno accedere ai finanziamenti del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) dovranno determinare una strategia di *Smart Specialization* che si distingua dalle altre strategie e dalle scelte definite dalle altre amministrazioni, mettendo in luce i propri vantaggi competitivi.

In occasione della programmazione e attuazione della strategia comunitaria si è evidenziato il bisogno di rafforzare l'integrazione tra i diversi strumenti finanziati con risorse comunitarie, nazionali e regionali.

"Lo strumento che può definire in maniera condivisa i confini tra gli obiettivi e gli interventi nazionali e regionali, per evitare le sovrapposizioni e favorire le sinergie e

[80] Per Strategia di 'Smart Specialization' (SS) si intende la definizione di una 'traiettoria di sviluppo delterritorio', integrata e place-based, attraverso l' individuazione delle risorse/competenze e del potenziale innovativo dei propri territori, e la selezione di priorità, in termini di settori produttivi e di ambiti tecnologici, su cui concentrare i propri investimenti. La SS è orientata a costruire un vantaggio competitivo durevole basato sulla capacità di diversificazione produttiva e specializzazione tecnologica per l'adattamento dei sistemi produttivi territoriali al rapido e costante mutamento delle condizioni del sistema economico e del mercato.
Cfr. EU Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3), marzo 2012, link: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf.

[81] MIUR, *op.cit*., Marzo 2013, p.56

convergenze di progetti, competenze e risorse in grado di generare reali discontinuità nei processi di crescita e sviluppo dei territori è HIT 2020"[82].

Nel definire l'attuazione degli interventi, nazionali o regionali, è di assoluta importanza confermare il valore di un partnenariato socio-istituzionale leale tra Amministrazione centrale e regioni. Questa collaborazione ha il compito di evitare la tentazione di far prevalere specifici interessi in luogo del merito e della qualità degli interventi. Il processo di valutazione, quindi, deve sempre essere orientato all'individuazione delle migliori soluzioni, ricorrendo ad esperienze e competenze internazionali come la pratica della *peer review*[83].

Il disegno e la selezione degli interventi devono essere guidati da quattro principi:

- composizione a livello nazionale delle strategie regionali si smart specialisation;
- accurato bilanciamento dell'approccio "orientato alla diffusione" e un approccio "orientato alla missione";
- apertura delle realtà produttive dei territori in ritardo verso la dimensione internazionale;
- revisione dei meccanismi di selezione delle proposte di intervento, privilegiando la dimensione nazionale a quella regionale.

L'esito di questa attività è quello di identificare le integrazioni tra le migliori competenze, esperienze, produzioni ed investimenti per uno specifico settore o ambito tecnologico. In quello specifico settore, poi, sostenere, con HIT 2020, l'integrazione e la cooperazione tra i diversi soggetti, progetti e investimenti, nel rispetto delle vocazioni e delle volontà politiche delle Regioni italiane.

Per tanto, la strategia *Smart Specialization* determina a livello nazionale il luogo della "composizione" delle strategia regionali in un unico piano coerente, inteso come tavolo di confronto di natura tecnico-politico. La regia centrale dello Stato nazionale, di questi processi, favorisce la determinazione di un unico spazio nazionale che sia responsabile di tutti gli interventi della politica regionale in ricerca e innovazione. In tal modo si potranno compiere interventi *ad hoc,* in base alle

[82] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 81

[83] Processo mediante il quale i professionisti in sanità valutano la pratica operativa all'interno dell'istituzione, utilizzando criteri prestabiliti e confronti con altre strutture similari; in questo modo i valutatori e coloro la cui attività viene valutata appartengono alla stessa professione. Obiettivo della peer review è il miglioramento dell'attività sanitaria. Nel processo di revisione/valutazione vengono utilizzati criteri condivisi dai professionisti con l'intenzione di promuovere la verifica ed il miglioramento delle cure erogate.

esigenze di ogni territorio, ma allo stesso modo garantire la congruenza con le traiettorie di specializzazione individuate a livello nazionale, il rispetto di adeguati requisiti di accesso al finanziamento pubblico degli interventi, una migliore qualità delle domande di partecipazione e una maggiore certezza sui tempi di risposta.

Forti della convinzione che per rilanciare l'Europa nel mercato internazionale e per competere con i nuovi paesi emergenti, si debba puntare nella ricerca e nell'innovazione, come proposto nel documento *Strategia Europa 2020*, il Governo italiano ha intrapreso una serie di interventi ed azioni orientati, al fine di concentrare i progetti e le risorse disponibili, verso un numero limitato di ambiti e settori prioritari per la loro importanza strategica o per le loro potenzialità rispetto al sistema pubblico o privato della ricerca.

Per sviluppare questa visione è stata realizzata una mappatura delle specializzazioni regionali, con il principale scopo di supportare il processo di creazione della complementarietà tra i fondi Horizon 2020, HIT 2020 e i Fondi comunitari per la coesione 2014-2020. Secondariamente offrire un fattore di confronto tra la strategia nazionale e le scelte autonome delle amministrazioni regionali per valorizzare le specializzazioni territoriali più rilevanti (in termini di densità di competenze nelle università, presenze di enti e centri di ricerca, di imprese, di progetti e di soggetti coinvolti) definendo le traiettorie più promettenti per far convergere domanda e offerta di ricerca, che continuano a muoversi distintamente una dall'altra.

Il processo metodologico della mappatura.

La mappatura all'interno della *Smart Specialization* vuole sostenere il dialogo tra i territori regionali e lo Stato per individuare in maniera efficace le integrazioni tra le maggiori e migliori competenze, esperienze, produzioni ed investimenti per uno specifico ambito tecnologico.

Grazie all'utilizzo di HIT 2020 verrà incentivata la collaborazione tra i diversi soggetti, progetti e investimenti, dello stesso settore, rispettando le vocazioni e le politiche delle Regioni italiane.

L'attività di mappatura si articola in tre frasi: nella prima si svolge l'attività di *foresight* in cui si distinguono gli ambiti più promettenti discriminandoli sulla base della loro sostenibilità infrastrutturale, finanziaria, di mercato e di competenze per

confrontarli con le presenze industriali e di ricerca presenti in quel territorio o in quella regione. Lo scopo è di identificare la traiettoria più pertinente a livello territoriale per un determinato settore.

Nella seconda fase si cerca di "individuare e riclassificare, per ciascun settore e ciascun territorio regionale, i principali esiti degli investimenti realizzati o in corso di realizzazione, finanziati negli ultimi anni (2010-2012) con risorse comunitarie, nazionali e regionali"[84].

Mentre la terza e ultima fase serve per delimitare un'area all'interno della quale si possa identificare e ricondurre i principali progetti, investimenti, soggetti impegnati in un determinato ambito.

"Tale perimetro consente di far emergere il potenziale di integrazione tra le diverse aree con l'obiettivo di favorire il consolidamento ed il rafforzamento dell'esperienze più significative, in grado cioè di offrire maggiore massa critica, contribuendo così alla specializzazione dei territori; di razionalizzare e concentrare gli interventi, valorizzando le complementarietà e le sinergie, riducendo le sovrapposizioni e la sovraesposizione di soggetti, ed individuando, altresì, gli ambiti di minore significatività; di migliorare la cooperazione istituzionale tra gli attori impegnati, a livello nazionale e regionale, nella definizione delle politiche e nella gestione degli strumenti in materia di ricerca e di innovazione"[85].

Un piano per le infrastrutture di ricerca come richiesto da H 2020.

Per poter svolgere una ricerca scientifica di eccellenza e avere una capacità innovativa di primo livello, è necessario disporre di infrastrutture di ricerca (IR) di alta qualità che siano di adeguate dimensioni e aperte al sistema delle imprese. In questo modo si darà l'opportunità ai ricercatori del sistema privato e pubblico di accedere alle risorse e ai servizi di queste IR.

È evidente che strutture di alto livello richiedano risorse che superino, in questo momento, le disponibilità economiche dei singoli Paesi, in special modo dell'Italia.

La Commissione Europea ha sollecitato gli Stati Membri ed i Paesi Associati ai Programmi Quadro per la ricerca, ad allineare le strategie nazionali nell'ambito del

[84] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p.59.
[85] *Ibidem*

Forum Strategico per le IR (ESFRI), con l'intento di predisporre un piano comunitario per la realizzazione delle infrastrutture di ricerca.

Il Fondo Ordinario degli Enti di Ricerca (FOE), fino ad ora, ha finanziato con una discreta regolarità gli investimenti nelle infrastrutture esistenti. Dalle indicazioni ottenute da HIT 2020, il MIUR, dopo aver effettuato la revisione delle IR esistenti, costituirà un Fondo Unico a supporto del PNIR.

Questo fondo sosterrà tre distinti interventi, sempre nel rispetto delle priorità identificate: il primo dovrà essere indirizzato a favore del potenziamento delle IR esistenti affinché raggiungano la qualifica di IR d'interesse europeo; il secondo sarà la costruzione di nuove IR, in accordo con la *roadmap* dell'ESFRI e l'ultimo intervento sarà effettuato per migliorare la mobilità dei ricercatori italiani verso le infrastrutture di ricerca d'interesse europeo estere.

È sempre importante ricordare che il sistema italiano delle infrastrutture di ricerca è molto frammentato e questo può portare a casi di duplicazione e a dimensioni degli impianti inadeguate rispetto alle sfide da affrontare.

Il quadro italiano è composto da una serie di criticità, quali:

- una partecipazione ai progetti di IR d'interesse europeo assicurata, di norma, da gruppi di ricerca di massa subcritica;
- una limitata capacità di sfruttare i benefici socio-economici connessi alla realizzazione e al funzionamento di una IR fisicamente localizzata;
- una cronica latitanza di pianificazione pluriennale ed una conseguente incertezza circa la sostenibilità nel medio-lungo periodo delle IR;
- una insufficiente presenza di IR di livello europeo sul territorio nazionale;
- un debole collegamento con il sistema produttivo.

Nell'ambito del programma HIT 2020 verrà pertanto elaborata una *strategia nazionale*, coerente con quella europea, per l'identificazione di IR con caratteristiche adeguate. I criteri per l'identificazione delle IR funzionali alla strategia nazionale non possono che rifarsi a quelli messi a punto dall'ESFRI e precisamente:

- capacità di svolgere ricerca di frontiera, sostenuta da dotazioni tecnologie adeguate;
- supporto amministrativo eccellente;

- ruolo riconosciuto a livello europeo (almeno il 30% degli utilizzatori proviene dall'estero);
- capacità di fornire formazione avanzata per giovani ricercatori;
- eccesso della domanda rispetto all'offerta (selezione dei progetti tramite *peer review*);
- pubblicazione dei risultati ottenuti secondo le migliori pratiche dell'ambito disciplinare.

Questi criteri europei, prima di essere adottati, dovranno essere valutati a livello nazionale per l'impatto che genereranno sul sistema scientifico nazionale e sul tessuto produttivo.

"La disciplina legislativa in ambito di IR d'interesse europeo è stata definita nel Regolamento comunitario 723/2009, che fissa le norme per i cosiddetti ERIC, norme che l'Italia, insieme ad altri 5 paesi europei, ha già recepito"[86].

È stata avviata un'azione di selezione di progetti per la realizzazione di queste IR, in base ai criteri precedentemente indicati. L'Unione dell'Innovazione, dopo un'analisi delle IR del territorio italiano, ha ritenuto adeguati 50 progetti e ha stabilito nell'agenda strategica che il 60% di questi progetti selezionati dovrà essere operativo entro il 2015.

Nel *Piano Nazionale per le IR (PNIR)*, messo a punto nell'ambito di HIT 2020, saranno previste strutture che possano contenere al loro interno attività di ricerca *knowledge driven* ed attività *technolgy driven*, promuovendo sia la ricerca in ambito universitario sia quella del settore privato.

Si auspica, così, di incrementare l'efficienza della trasformazione dei risultati della ricerca in prodotti e processi innovativi e contemporaneamente ridurre le tempistiche di questa conversione.

È necessario un quadro di valutazione e monitoraggio consolidato per gli ingenti investimenti economici relativi alle IR[87]. Bisognerà inoltre effettuare *valutazioni ex ante*, *in itinere* ed *ex post*, condotte attraverso meccanismi di *peer review*

[86] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 64.

[87] L'investimento nelle attuali IR ha un valore attualizzato stimato ad oltre 120 miliardi di Euro ed i relativi costi di funzionamento ammontano a circa 10 miliardi di euro/anno, che corrispondono al 4% della quota media di PIL spesa in R&I dai 27 paesi dell'Unione. Questi costi sono sostenuti dagli Stati Membri per il 95% e dalla UE per il restante 5%. Il completamento delle nuove infrastrutture della *roadmap* ESFRI richiede un investimento complessivo di circa 20 miliardi di euro, da realizzare nei prossimi 10-15 anni ed una spesa annua di circa 2 miliardi di Euro per il funzionamento, con un incremento del 20% rispetto all'attuale.

internazionali, che dovranno tener conto, soprattutto, dell'impatto che avranno le infrastrutture di ricerca a livello regionale, nazionale e europeo/internazionale.

HIT 2020 in questo ambito, fa riferimento a pochi criteri valutativi, di seguito enunciati:

- la qualità tecnico-scientifica dei contenuti progettuali;
- qualità dei soggetti proponenti;
- misurabilità dell'impatto dei risultati.

Negli ultimi anni, oltre ai tre livelli temporali di valutazione (*ex ante*, *in itinere*, *ex post*), si è aggiunta la *valutazione d'impatto*.

Questo metodo cerca di indicare l'effetto prodotto sul sistema produttivo/industriale e sociale dagli investimenti in ricerca e innovazione.

L'intero organismo italiano della R&I dovrà munirsi di tale metodologia per monitorare le performance della ricerca e impostare nuove strategie e nuovi programmi per stare al passo con gli altri Paesi innovatori.

Anche il rapporto tra istituzioni e cittadini potrà migliorare grazie a tale valutazione; si potrà, infatti, dimostrare ai contribuenti il rendimento avuto dagli investimenti pubblici in R&I.

Uno dei punti centrali della nuova politica di Horizon 2020 è la valutazione dell'effetto reale degli investimenti in ricerca sulla crescita culturale ed economica del Paese. La valutazione d'impatto dovrà quindi verificare tutti i possibili effetti derivanti dalla R&I. Molta attenzione va data all'influenza che può esercitare il tempo all'interno del processo di valutazione e nell'efficacia degli interventi pubblici.

Infatti, l'efficacia degli strumenti, che sono a disposizione dei soggetti ricercatori, dipende dai tempi di attuazione degli interventi pubblici. L'applicazione di questa valutazione presenta ancora molte difficoltà operative, quali "l'estesa e differenziata scala temporale degli effetti, la natura sistemica e non lineare dei meccanismi in atto e la disponibilità di dati robusti sui fenomeni da analizzare nonchè la capacità delle amministrazioni di creare sistemi di misurazione con indicatori chiari e realmente misurabili"[88].

[88] MIUR,*op.cit.*, Marzo 2013, p.76

1.2.2.3. Strumenti di finanziamento: meccanismi competitivi e il *pubblic procurement*

Il MIUR cerca di sostenere e migliorare la performance del sistema della ricerca pubblica tramite il finanziamento alle Università e agli Enti Pubblici di Ricerca (EPR). L'obiettivo dell'attività di ricerca è quello di creare maggior conoscenza per migliorare il benessere dei cittadini.

Grazie ad incentivi rivolti a programmi e progetti di ricerca industriali il MIUR sostiene il trasferimento e la crescita di competenze e conoscenze nelle imprese, in collaborazione con Università, EPR e altri organismi di ricerca pubblici.

Nel 2010, è stata introdotta una riforma degli EPR[89] che ha fornito strumenti di programmazione e premialità, per favorire l'uso efficiente ed efficace delle risorse pubbliche grazie ad una nuova *governance* dell'intero sistema.

I fondi comunitari responsabili del finanziamento alle attività di ricerca e innovazione, secondo le nuove norme, vengono suddivisi in base alla programmazione strategica preventiva degli enti e in base alla valutazione qualitativa dei risultati della ricerca. Queste analisi verranno eseguite dal sistema della R&I con la collaborazione dell'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR).

La quota premiale del fondo di finanziamento degli EPR (non inferiore al 7%) verrà utilizzata nel Programma di HIT 2020 per aumentare la qualità nella programmazione e nella realizzazione dell'attività di ricerca ed per potenziare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse[90].

Una volta oliato per bene il meccanismo premiante, la quota a ciò destinata, aumenterà gradualmente per sviluppare le realtà più qualificate e incrementare le loro capacità competitive internazionali.

Un ruolo vitale per raggiungere gli obiettivi di formazione avanzata e di ricerca, dell'Agenda Horizon 2020, sarà interpretato dal sistema universitario. Il MIUR ha già intrapreso, da qualche anno, un percorso che converge in modo naturale nella logica di HIT 2020. Anche il sistema universitario, infatti, viene finanziato da una

[89] D.Lgs. 213/2009, Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'art. 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165.
[90] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 82

quota crescente del Fondo di Finanziamento Ordinario che risulta essere correlata per 2/3 ai risultati ottenuti nella ricerca e nella formazione. Questa quota come quella relativa alla logica di Horizon 2020, è destinata a crescere e ad oggi vengono immessi oltre 600 milioni di Euro nel sistema universitario dal Governo italiano. Queste risorse vengono attribuite agli atenei "sulla base di parametri quali la capacità di attrarre finanziamenti europei ed in particolare essere vincitori di progetti finanziati dai Programmi Quadro"[91].

Tale quadro del sistema universitario, risulta essere in sintonia con HIT 2020 che prevede l'autonomia responsabile degli atenei come concetto di riferimento cui legare la progressiva affermazione dei criteri premiali, con cui sono attribuite le risorse del Ministero.

Rimanendo sempre sul tema della premialità, è previsto l'inserimento di un altro parametro da affiancare ai risultati ottenuti con la ricerca. Tale parametro, riguarda la valutazione delle politiche di reclutamento. Il fine ultimo è di reclutare i migliori ricercatori basandosi sulle capacità apprese nel campo della produttività scientifica e sulle capacità di partecipare e coordinare progetti di successo nell'ambito di programmi europei.

La quota adibita al premio, citata in precedenza, aumenterà progressivamente, dato che, l'obiettivo cardine, di HIT 2020, è di incrementare il *return for investment* del conferimento italiano ad Horizon 2020. Questo significa che verranno proposte delle azioni di *leverage* del finanziamento internazionale ed europeo.

Approfondendo l'analisi, il finanziamento alla ricerca e innovazione italiano non è ancora sufficiente per poter rispondere in maniera soddisfacente alle grandi sfide che la società del nuovo millennio pone alla comunità scientifica. Perciò il livello quantitativo e qualitativo del finanziamento dovrà essere, necessariamente, aumentato, anche con altre modalità.

Per sviluppare un sistema di innovazione tecnologica e organizzativa che superi le sfide sociali e promuova il cambiamento sostenibile, l'apparato pubblico deve fungere da acquirente di ultima istanza nei confronti dell'organismo di ricerca. Nel territorio italiano, il MIUR e il MISE stanno sperimentando il *procurement pubblico* con un'iniziativa pilotata nelle Regioni dell'Obiettivo Convergenza (Campania,

[91] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 83

Calabria, Puglia e Sicilia) per far affiorare i fabbisogni delle pubbliche amministrazioni locali, in settori predefiniti e coerenti con gli obiettivi di sviluppo formalizzati all'interno del Piano Azione Coesione (PAC).

HIT 2020 cerca di introdurre meccanismi incentivanti la diffusione di buone pratiche per identificare i soggetti che hanno la capacità di incidere positivamente, attraverso risultati di ricerca, nel settore industriale e commerciale nelle aree di competenza della PA. Per sfruttare il *public procurement* nel Progetto HIT 2020 si adotterà una strategia di *co-ordination* per superare gli attuali vincoli di finanza pubblica. Questa strategia si focalizzerà su tre direzioni:

- favorire il consolidamento e l'accreditamento (anche all'interno delle strategie regionali di *smart specialization*) della strumentazione giuridico amministrativa in tema di appalti pre-competitivi e commerciali con finalità di promozione della R&I[92];
- promuovere la partecipazione, fin qui poco significativa con riferimento al VII PQ, di stazioni appaltanti italiane a consorzi europei di committenza promossi o sostenuti dalla Commissione e/o da Horizon 2020;
- approfondire, a livello sperimentale, il tema della federazione della domanda di ricerca e innovazione da parte di più amministrazioni regionali o locali, secondo una logica di riuso, ovvero per rafforzare le prospettive di mercato delle soluzioni tecnologiche e organizzative individuate, in particolare nelle aree dell'Obiettivo Convergenza.

In Italia, la prassi del *public procurement* non è ancora molto diffusa e questa lacuna non permette al sistema della R&I di essere competitivo. HIT 2020 può rappresentare l'elemento determinante per la diffusione di questo strumento.

Il *public procurement*, in prospettiva, insieme ad altri strumenti - come l'adozione di standard e certificazione, ed una strategia complessiva che comprende misure rinnovate di sostegno all'offerta - può favorire il superamento di fasi critiche sociali ed economiche e cogliere tempestivamente le prime avvisaglie di rilancio e di crescita.

[92] Le sperimentazioni attualmente in corso in alcuni contesti nazionali e locali presentano molti aspetti innovativi, anche rispetto al *mainstream* comunitario.

Un ruolo di rilievo per aiutare l'efficacia degli interventi previsti è rappresentato dall'equilibrio tra politiche ordinarie e straordinarie. Le prime devono assicurare un sostegno strutturale e diffuso alle competenze delle imprese, garantendo l'accesso ai fondi competitivi della Commissione europea in ambito Horizon 2020 e gli strumenti previsti dalla programmazione dei prossimi fondi strutturali.

Nel programma HIT 2020, è previsto un piano di politiche ordinarie che coordini gli strumenti automatici; questo porterebbe il sistema Italia ad un consolidamento territoriale delle competenze potenziando filiere e cluster nazionali.

Di vitale importanza è "sostenere la collaborazione tra imprese e mondo della ricerca pubblica"[93].

Seguendo la linea della semplificazione e razionalizzazione degli strumenti di supporto alla R&I, HIT 2020 promuove l'omogeneizzazione delle misure di sostegno a disposizione delle amministrazioni a tutti i livelli; l'adozione di un modello univoco di valutazione delle proposte progettuali di ricerca e innovazione; l'adozione di procedure e strutture operative che siano capaci di assicurare tempi certi e rapidi per ciascuna fase dei processi di valutazione e gestione del supporto degli investimenti in ricerca e sviluppo tecnologico. Molto importante, infine, sarà garantire tempi certi e rapidi per l'erogazione dei finanziamenti approvati semplificando le procedure.

"Il Programma HIT 2020, in sintesi prevede la promozione di politiche ordinarie indirizzate alle imprese basate su:

- introduzione di uno *strumento di sostegno trasversale alle attività di R&S, di "primo livello"*, in grado di stimolare la ricerca e l'innovazione in modo "automatico" ad ampio spettro all'interno di strutture organizzative caratterizzate dalla presenza di aree di ricerca e sviluppo.
- Riorganizzazione degli *strumenti di "secondo livello" di tipo valutativo*, indirizzando gran parte delle risorse finanziarie che si vorranno rendere disponibili, al sostegno di ambiti tecnologici e dominii applicativi specifici, di prioritario interesse per il Paese, individuati da una programmazione di alto livello, e destinando nel contempo quote residuali (percentualmente non marginali) al supporto finanziario di tematiche di R&S a tema libero e di

[93] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 87.

nicchia, le quali ancorchè di attuale ridotta consistenza/impatto, inglobino un'elevata potenzialità in termini di futuri sviluppi per il Paese a livello economico-industriale.

- Rivitalizzazione di una modalità implementativa degli *strumenti di "terzo livello" di tipo negoziale*, in accordo con quanto previsto dall'articolo 19 del DL 179 del 18 Ottobre 2012, rivolti sopratutto a grandi gruppi ed imprese estere (nuove localizzazioni e/o nuove iniziative sul territorio nazionale), con lo scopo di supportare tali attori in iniziative di grande respiro e rilevante impatto socio-economico sul territorio, suscettibili di significative ricadute sia in termini di R&S che di potenziali effetti a medio-lungo termine di natura industriale, attuando piani d'intervento concertati tra imprese, P.A. ed enti locali"[94].

[94] MIUR, *op.cit.*,Marzo 2013, p. 88

1.2.2.4. Le risorse umane: efficacia ed efficienza nel mondo dell'alta formazione

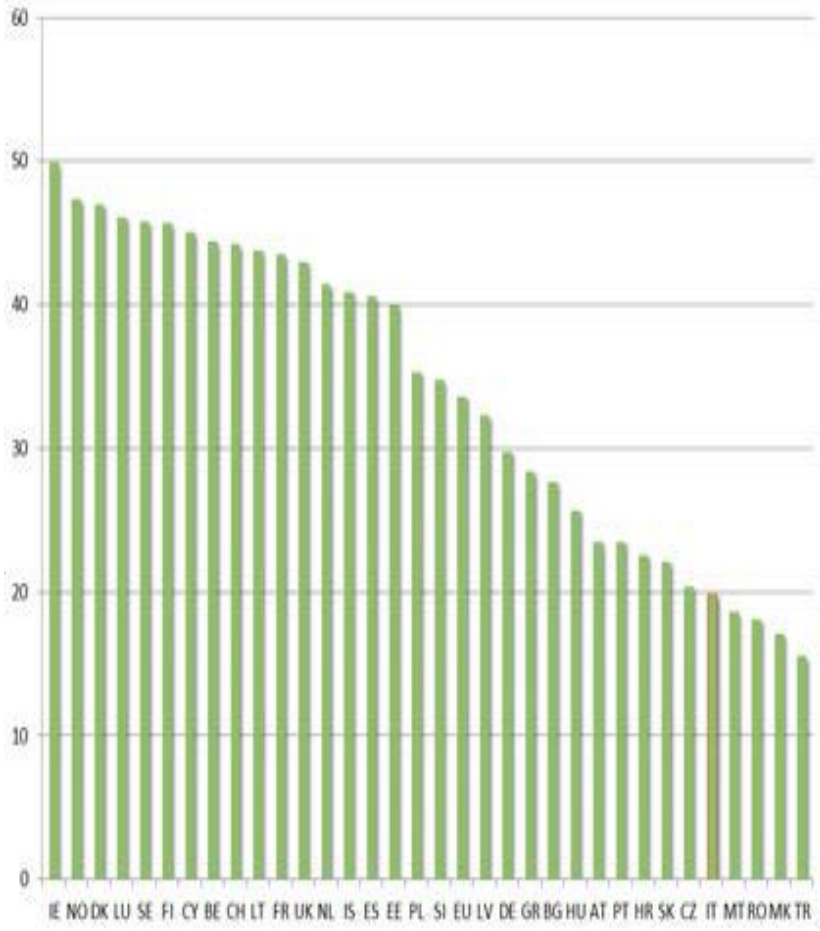
Un sistema di R&I lega la propria competitività alla qualità delle risorse umane che lavorano all'interno di esso.

Per preparare i ricercatori in maniera adeguata è di fondamentale importanza usufruire di un apparto formativo di eccellente qualità; tuttavia, questo elemento non è sufficiente per raggiungere lo standard qualitativo opportuno, infatti, è necessario, costruire un ambiente in cui i ricercatori siano agevolati ad entrare nel mondo del lavoro con un'occupazione idonea alle loro competenze.

Negli ultimi anni il sistema di alta formazione italiano ha subito importanti cambiamenti che riguardano la didattica, le modalità di finanziamento e la *governance*.

L'università italiana ha introdotto il modello di alta formazione di tre cicli. Quest'iniziativa è stata intrapresa per dare la possibilità al sistema del sapere, di avere una struttura più flessibile e innovativa, e per armonizzarsi con il resto dell'Unione dell'Innovazione. Purtroppo il modello introdotto non è stato sfruttato a dovere dall'Italia. In futuro, sarà opportuna una riflessione critica sul rapporto tra i tre cicli e del ruolo del titolo di I ciclo (laurea).

Nella maggior parte dei casi si dovranno ridefinire i saperi minimi essenziali, per una robusta formazione di base, chiarire gli obiettivi formativi e gli sbocchi professionali.

Grafico 11 **Frazione della popolazione tra 30 e 34 anni in possesso di un titolo di formazione terziario** Fonte: Commissione Europea, Innovation Union Scoreboard, 2011	

Dal grafico 9, si può notare come l'Italia vive una situazione di arretratezza[95], rispetto al resto dell'Europa, per quanto riguarda la percentuale di popolazione, di età compresa tra i 25 e 34 anni, con un titolo di formazione terziaria[96].

Un'azione, da intraprendere celermente, è quella di incrementare l'indipendenza e la discontinuità tra le lauree triennali e le lauree magistrali, facilitando la mobilità verticale nel passaggio tra il primo e il secondo ciclo. Questo fattore restituirà al primo ciclo una sua autoconsistenza di percorso con sbocchi lavorativi chiari.

"Proprio per questo, la capacità delle università di assicurare carattere non formale agli organismi di consultazione con il tessuto produttivo, costituirà parte integrante dei parametri di valutazione della performance a partire dal 2013"[97].

[95] Ad oggi, in Italia, i laureati costituiscono appena il 20% della popolazione con età compresa tra i 25 e i 34 anni (contro il 43% della Francia ed il 45% del Regno Unito). Scendono ad appena il 10% nella fascia di età compresa tra 55 e 64 anni (contro il 25% della Germania e il 29% del Regno Unito).

[96] *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 'Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union'*, SEC(2010) 1161.

Così, i potenziali datori di lavoro determineranno il proprio fabbisogno di capitale umano sulla base delle competenze del laureato. Per una migliore valutazione, riguardante anche l'accesso alle risorse di HIT 2020, verrà presa in considerazione la capacità di sviluppare forme strutturate di partenariato (stage aziendali, progettazione didattica per competenze, apprendistato di alta formazione, laboratori congiunti, etc.) al fine di sviluppare delle competenze trasversali che soddisfino le richieste del mondo del lavoro. Si potrà, in questo modo, garantire maggiori possibilità ai laureati del I ciclo di trovare occupazione.

Coerente a questo obiettivo, si darà molta importanza nelle valutazioni dei Corsi di Laurea alla mobilità internazionale degli studenti. Per poter definire il I ciclo della formazione universitaria un elemento in grado di dare importanti contributi al sistema produttivo sia pubblico che privato, sarà necessaria una revisione del raccordo tra Laurea Magistrale e Dottorato di Ricerca. Si dovranno riprogrammare anche i corsi di II livello, affinché ci sia una naturale continuità con il Dottorato e non si presentino casi di duplicazioni con il III ciclo.

Anche nell'ambito delle Lauree Magistrali bisognerà incentivare la mobilità dei laureandi per non incorrere ad un reclutamento esclusivamente interno dei dottorandi. Si velocizzerà, così, anche il processo di armonizzazione del sistema del sapere italiano con quelli internazionali. Aprendo a collaborazioni con altri atenei stranieri, si avrà la possibilità di scegliere i talenti più brillanti, più adatti ad intraprendere un percorso di ricerca e innovazione.

Un dottorato di ricerca innovativo per un Paese innovativo.

Il dottorato di ricerca è il nodo cruciale su cui si sviluppa la crescita intelligente del Paese. Al proprio interno, infatti, si incrociano il sistema dell'alta formazione e l'apparato della ricerca.

I dati riguardanti l'Italia, in riferimento alla presenza di ricercatori nel settore privato, sono preoccupanti. I ricercatori italiani impiegati nel settore privato sono 1,5 ogni mille, mentre in USA sono 7,5 ogni mille e nell'Unione sono 3 per ogni mille.

Affinché HIT 2020 abbia successo, sarà necessario migliorare questi numeri e quindi rovesciare l'abitudine di dare al dottore di ricerca come principale, se non

[97] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 94

esclusivo, sbocco lavorativo il mondo academico. Nell'ambito di HIT 2020, verranno incentivati maggiormente le convenzioni Università-imprese per le attivazioni di corsi di dottorati, introdotte dal recente regolamento sull'accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato, entrato in vigore a fine febbraio 2013.

"Considerato il ruolo cruciale del dottorato, un'attenzione particolare sarà dedicata al *processo di accreditamento dei programmi dottorali*, da affidare a rigorosi meccanismi di *peer review* che dovranno valutarne la coerenza con i *Principles for Innovative Doctoral Training* formulati a livello europeo[98], interpretati nella logica di HIT 2020"[99].

I *Principi* sono:

- *ambiente di ricerca attrattivo.* Le sedi che ospiteranno questi corsi dovranno favorire e assistere il conseguimento dell'indipendenza scientifica dei dottorandi, per farli sentire protagonisti del proprio progetto di tesi. Perciò l'ambiente di ricerca deve essere attrattivo a livello nazionale ed internazionale, proponendo opportunità interessanti d'impiego e di carriera. In questo ambito l'Italia è terza nella classifica delle Università più attive nella ricerca, dietro a Germania e Regno Unito[100].
- *Interdisciplinarità ed intersettorialità.* Il sistema della ricerca e dell'innovazione, per rispondere in maniera soddisfacente alle grandi sfide sociali, dovrà avere delle solide basi disciplinari che coprano vari ambiti scientifici. Sarà, così, soddisfatta la capacità di dialogare efficacemente con professionisti di formazioni diverse, per produrre risultati eccelsi.
- *Esposizione agli ambienti lavorativi.* È doveroso puntare su un avvicinamento del percorso dottorale agli ambiti lavorativi. Le esperienze esterne degli studenti, il più delle volte, si tramutano in occasioni d'impiego oltre che di acquisizione di competenze e conoscenze.
- *Partecipazione intensa alle reti di relazioni internazionali.* Le università, che terranno i corsi di dottorato, dovranno dare la possibilità ai dottori di spendersi in un mercato più vasto possibile. L'obiettivo sarà raggiunto, più facilmente,

[98] European Commission, 2012, http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Principles_for_Innovative_Doctoral_Training.pdf
I Principi sono stati adottati nelle Conclusioni del Consiglio sulla Modernizzazione dell'istruzione superiore, tenuto a Bruxelles il 28-29 November 2011.

[99] MIUR, *op.cit*., Marzo 2013, p. 97

[100] European Commission, 2011, _FINAL_REPORT.pdf http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/121003_The_Researchers_Report_2012

incentivando scambi internazionali e sviluppando schemi di doppio titolo, co-tutela e titolo congiunto. Si incrementerà così anche il numero di dottorandi stranieri in Italia.

- *Sistema di assicurazione della qualità.* Sarebbe funzionale, ad un'ottima attività di ricerca, che le sedi dei dottorati utilizzassero un sistema di assicurazione della qualità che misurasse la qualità del processo, della selezione dei candidati al conseguimento del titolo, garantendone trasparenza e responsabilità nei confronti dei portatori di interesse.
- *Qualità della ricerca.* E' fondamentale, per avere un sistema di ricerca di qualità, puntare all'eccellenza nella formazione dottorale. L'obiettivo dovrà essere quello di far emergere i talenti creativi, critici ed autonomi e questo sarà possibili, dopo aver adottato meccanismi di *peer review* internazionali per la selezione dei candidati.
- *Qualità complessiva.* Bisognerà valorizzare il raggiungimento di competenze complementari e trasferibili agli ambiti più diversi. I cosiddetti *transferable skills* dovranno essere parte integrante dei programmi formativi e dovranno essere formalmente certificati al termine del percorso, in un apposito diploma *supplement*.

Parte delle risorse di HIT 2020 saranno destinate al sostegno di programmi di formazione dottorale, particolari e significativi, selezionati attraverso bandi nazionali, congiunti o comunitari.
Seguendo i Principi prima elencati, si faciliterà l'integrazione della formazione dottorale tra l'Italia e gli altri Paesi dell'Unione, facilitando la realizzazione dello Spazio Europeo della Ricerca. Lo scopo ultimo sarà la realizzazione di un *Dottorato Europeo*.

Un quadro unico delle carriere della ricerca per favorire la mobilità intersettoriale.
Un punto critico del sistema della ricerca italiano è, senza ombra di dubbio, lo scarso rapporto che sussiste tra la parte pubblica e quella privata. In particolare, dai dati

raccolti[101], si evidenzia una forte mobilità dei ricercatori dall'area pubblica verso quella privati e di una scarsissima dinamica nell'altro senso.

Un incremento dei flussi di informazioni e di risorse umane tra Università, enti di ricerca ed imprese porterà un miglioramento dell'efficienza del sistema di ricerca nel suo complesso: si ridurrebbero i tempi di transizione fra l'idea, il risultato scientifico e l'applicazione di mercato.

Un forte elemento di disturbo, per raggiungere tale obiettivo, è rappresentato dalla disomogeneità delle carriere e dei profili.

"Le indesiderabili conseguenze, di questa barriera, sono state messe in luce da organizzazioni quali la *European Science Foundation* (ESF), la *League of European Research Universities* (LERU), la *European University Association* (EUA), il *Coimbra Group*, l'*European Council of Doctoral Candidates and Junior Researchers* (EURODOC) e la *European Industrial Research Management Association* (EIRMA)"[102].

Partendo da questa situazione, si evince la necessità di sviluppare anche in Italia un Quadro Comune di Riferimento per le Carriere della Ricerca (QRCR), che permetta la massima interoperabilità fra settori e discipline, sul modello europeo[103]. Tutto questo per agevolare il sistema nazionale a svolgere un'attività sinergica, senza cesure, con il proprio apparato interno e con quello dell'Unione dell'Innovazione.

In coerenza con il Quadro definito a livello europeo (*European Framework for Research Careers*) e con il criterio della sua 'applicabilità universale', il QRCR identifica 4 profili per le carriere della ricerca, così definiti:

- R1 (*First Stage Researchers*, fino al completamento del dottorato);
- R2 (*Recognised Researchers*, dottori di ricerca o equivalenti, che non hanno ancora conseguito la piena indipendenza ed autonomia);
- R3 (*Established Researchers*, che hanno conseguito autonomia ed indipendenza);
- R4 (*Leading Researchers*, che sono punti di riferimento nel rispettivo ambito).

[101]European Commission, 2012, http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/121003_The_Researchers_Report_2012_FINAL_REPORT.pdf
[102] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 102
[103]European Commission, 2011, http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Careers_final.pdf

A beneficiare di questo quadro di riferimento saranno gli stessi ricercatori e i loro potenziali datori di lavoro.

I primi potranno discriminare le offerte di lavoro in base all'adeguatezza di quest'ultime, rispetto al loro profilo. In più, presentare una scheda personale, delle loro competenze e conoscenze, univocamente determinata ed universalmente decifrabile.

Per i secondi sarà facilitato il processo di valutazione dei candidati e la creazione di una strategia efficace ed efficiente per la gestione, il potenziamento e lo sviluppo delle risorse umane, conoscendo il portafoglio delle competenze disponibili e di quelle eventualmente da acquisire.

Il QRCR sarà utile anche per le Regioni che vorranno programmare le strategie volte alla formazione dei ricercatori, conseguire obiettivi di R&I nazionali e regionali e sintonizzare domanda ed offerta, ottimizzando i livelli occupazionali, sia in assoluto, sia rispetto agli altri paesi dell'Unione.

Lo stesso diventerà uno strumento per diffondere nella società nazionale un messaggio chiaro sul *ruolo dei ricercatori nello sviluppo intelligente del Paese* e per attrarre verso il sistema italiano i talenti disponibili sul "mercato" internazionale della ricerca che, attualmente, in misura molto modesta, prendono in considerazione il nostro Paese per intraprendere una carriera nella ricerca o progredire nella stessa.

In conclusione, nell'ambito di HIT 2020 ci si attende che tutte le organizzazioni private e pubbliche che impiegano ricercatori (imprese, amministrazioni, enti di ricerca, università) e gli enti, privati e pubblici, che finanziano attività di ricerca, adottino il QRCR e ad esso facciano riferimento nelle rispettive attività, in particolare in quelle legate alle procedure di reclutamento e di progressione nella carriera.

La Commissione Europea ha "dato il buon esempio" introducendo i profili del QRCR nella piattaforma *EURAXESS Jobs*, dove vengono pubblicate le offerte di lavoro ed i bandi per progetti. È probabile che dal 2014 si faccia riferimento al QRCR anche negli strumenti di finanziamento collegati al programma europeo Horizon 2020.

La valorizzazione del ruolo del ricercatore: comunicazione, condivisione e ricadute sociali della ricerca.

Dalla consultazione pubblica eseguita su HIT 2020 è emerso il bisogno di una migliore comunicazione della ricerca per valorizzare il ruolo del ricercatore e rendere disponibili ai cittadini le ricadute sociali della ricerca.

Nella difficile situazione economica che sta attraversando l'Italia, risulta di fondamentale importanza comunicare i risultati, i processi e le ricadute sociali della ricerca. Questo perché nella mente dei cittadini, gli investimenti in ricerca non sono più visti come una politica pubblica dovuta e slegata da una chiara rendicontabilità sociale.

Migliorando la comunicazione, come previsto anche dal programma HIT 2020, si vuole avvicinare i cittadini, le imprese e altri *stakeholders*, rafforzando la fiducia pubblica nell'attività di ricerca e infine ambire ad una maggiore apertura di processi ed organizzazioni della ricerca, per innovare i confini e gli ambiti di applicazione[104].

Di seguito si descriveranno delle aree di intervento che HIT 2020 adotta nell'ambito della comunicazione della ricerca.

- *Infrastrutture*. il tema dell'infrastrutture risulta essere basilare per esercitare un'efficace azione di comunicazione. Il Programma prevede la promozione di standard, preferibilmente open, per la comunicazione e condivisione della ricerca e dei suoi prodotti e la "predisposizione di data center pubblici e relativi applicativi per permettere *provisioning on demand* di ambienti virtuali di calcolo e di archiviazione e facilitare la portabilità dei dati della ricerca su sistemi di *storage* distribuiti"[105].
- *Accesso ai risultati.* Il programma HIT 2020 vuole adottare una politica open data associata sia a dati primari della ricerca che ai suoi processi chiave. Gli *open data*, recentemente rafforzati nel contesto normativo italiano[106], rappresentano una modalità di gestione, presentazione e distribuzione delle informazioni in grado - per definizione - di stimolare il riutilizzo, la rappresentazione e quindi l'impiego di informazioni sulla ricerca in contesti e tramite attori non necessariamente istituzionali.

[104] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 112.
[105] *Ibidem*
[106] *Ibidem*

- *Media: successi e sfide della ricerca.* Uno degli obiettivi di HIT 2020 è di acquisire una posizione rilevante nei media per evidenziare le sfide della ricerca, le sue finalità e i suoi successi.
- *Condivisione, collaborazione e reti sociali.* Valorizzare i fondamentali momenti di condivisione della comunità della ricerca e la sua nativa dispersione territoriale, non si esaurisce nel promuovere applicazioni di social-media. HIT 2020 ha lo scopo di investire l'amministrazione pubblica del ruolo di collettore e facilitatore delle dinamiche sociali e interazioni produttive. Esiste un'iniziativa congiunta, tra MIUR e MAE Innovitalia.net, di community che raggruppa professionisti con elevata competenza di periodi di ricerca o permanenza all'estero. L'obiettivo è di mappare e formalizzare scambi bi-direzionali tra i sistemi di ricerca in Italia e all'estero, basandosi sul capitale sociale, culturale e professionale dei ricercatori italiani nel mondo. Il programma HIT 2020 è rivolto alla costruzione di banche dati vive, formate da un sistema di relazioni umane e professionali in continua evoluzione.
- *Spazi ricerca 2.*0. Esiste un'esigenza evidente di condivisione e collaborazione tra i sistemi di ricerca. Questo, però, non deve essere possibile solo attraverso spazi digitali. Ci sono esperienze di condivisioni e collaborazioni anche materiali come i *Contamination Labs* (MIUR-MISE); il movimento dei *FabLabs*; poli museali e didattici per le scienze; il progetto *Futures Labs* e il modello *Living Labs*.

"Una strategia per "gli spazi della ricerca", sostenuta attraverso i finanziamenti HIT 2020, contribuirà, nel periodo 2014-20, a promuovere l'interdisciplinarità ed un approccio de-strutturato alla produzione di conoscenza, favorendo contaminazioni inter-settoriali e disciplinari e la sperimentazione di modelli distribuiti di ricerca, finalizzati alla soluzione di esigenze reali del territorio"[107].

[107] MIUR, *op.cit.*, Marzo 2013, p. 117.

2. La necessità di una *Venetian Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto

2.1. I possibili ambiti di investimento

La Regione Veneto può contare su diversi punti di forza su cui basare il proprio futuro economico. Le caratteristiche distintive di questa Regione possono essere sintetizzate nella ricchezza di risorse ambientali, nella ricchezza del patrimonio storico e artistico-culturale, nella posizione geografica strategica, nella presenza di infrastrutture logistiche efficienti, nella presenza di un forte tessuto imprenditoriale basato sulla piccola-media imprenditoria e su un buon ventaglio di specializzazioni produttive. Di seguito si cercherà di descrivere brevemente ciascun elemento peculiare.

Ricchezza di risorse ambientali. La morfologia del territorio Veneto si contraddistingue per una certa eterogeneità. La Regione presenta una netta prevalenza di aree pianeggianti con il 56,4% della superficie totale, il 29,1% del suolo invece è caratterizzato da zone montuose e il restante 14,5% da zone collinari. Questo ampio assortimento morfologico, unito alla presenza di fiumi, implica una forte varietà anche dal punto di vista faunistico e nel passato ha favorito lo sviluppo di molte eccellenze produttive che vanno dal comparto agricolo a quello turistico, da quello tessile a quello chimico, per citarne solo alcune.

Patrimonio storico e artistico-culturale. Il patrimonio storico e artistico-culturale Veneto è di valore inestimabile e presenta aspetti unici in grado di richiamare più volte i visitatori alla scoperta di nuove bellezze artistiche e di antiche tradizioni culturali. È doveroso ricordare che l'Italia vanta ben 47 siti dichiarati "patrimonio dell'umanità" UNESCO e il Veneto è una delle regioni italiane più rappresentate, con ben 6 siti:

- Venezia e la sua Laguna;
- la città di Verona;

- la città di Vicenza;
- le Ville di Palladio nel Veneto;
- l'Orto botanico di Padova;
- le Dolomiti.

Questi luoghi fatti di prestigiose opere materiali costruite dall'uomo, opere naturali e di tradizioni immateriali, insieme ad altre mete più tradizionali - come il Lago di Garda e la costiera adriatica, ed altre meno tradizionali come il percorso delle strade del vino e dei prodotti tipici - possono costituire un'offerta turistica poliedrica in grado di soddisfare i gusti della maggior parte dei turisti. Questa varietà di proposta è resa possibile dalla capacità del territorio di rinnovare continuamente le opportunità di scelta e migliorare la promozione turistica. Il turismo, se riuscirà a sfruttare al meglio questa ricchezza storica, artistica e culturale del territorio veneto, potrà attrarre milioni di visitatori stranieri e non che andranno ad incidere positivamente nei consumi del territorio e di conseguenza aiuteranno l'economia veneta.

Posizione geografica strategica. I cambiamenti degli assetti territoriali dei Paesi dell'Europa orientale e balcanica hanno garantito al Veneto grandi flussi commerciali e migratori in virtù della propria collocazione strategica come cerniera dell'articolazione degli scambi nazionali e continentali. Inoltre, occupando una posizione cruciale nelle correnti di traffico nelle direttrici Est ed Ovest, Nord e Sud, il Veneto rappresenta il luogo ideale per collegare le realtà produttivi dell'Europa Orientale, del Sud Est Asiatico con quelle dell'Europa occidentale.

Presenza di infrastrutture logistiche efficienti. La Regione possiede due dei più rilevanti interporti a livello europeo, Verona e Padova - oltre alla presenza di altre realtà minori - che si posizionano rispettivamente al primo e all'undicesimo posto della classifica del Vecchio Continente della DGG. Il territorio, inoltre, può contare su due prestigiosi porti che si trovano al centro degli scambi internazionali (Venezia e Chioggia). Di particolare rilievo è il ruolo assunto dallo scalo di Venezia che, oltre ad essere uno dei più importanti porti nel bacino dell'Adriatico, si candida come *gateway* europeo per i flussi commerciali da e verso l'Asia, diventando il nodo delle

autostrade del mare. Al trasporto marittimo si aggiunge quello aereo con gli scali aeroportuali con sezione passeggeri e cargo di Treviso Sant'Angelo, Venezia Tessera e Verona Villafranca. Oltre a ciò, all'interno della Regione è sviluppata una rete stradale ed autostradale (che recentemente ha visto l'apertura del passante di Mestre) che garantisce la fluidità dei collegamenti tra i centri urbani intra ed interregionali, ed una rete ferroviaria ben articolata. Il Veneto per di più, sarà attraversato da ben tre corridoi europei che porteranno la Regione al centro delle vie di comunicazione europee.

Il corridoio *Baltico-Adriatico* è uno dei più importanti assi stradali e ferroviari trans-europei che collega il Mar Baltico al Mare Adriatico attraversando zone industrializzate che vanno dalla Polonia meridionale (Slesia superiore) a Vienna e Bratislava, alla Regione delle Alpi orientali e all'Italia settentrionale. La sua realizzazione comprende importanti progetti ferroviari come la galleria di base del Semmering, la linea ferroviaria del Koralm in Austria e le sezioni transfrontaliere tra Polonia, Repubblica ceca e Slovacchia.

Il corridoio *Mediterraneo* collega la Penisola iberica con il confine ungherese-ucraino costeggiando il litorale mediterraneo della Spagna e della Francia per poi attraversare le Alpi nell'Italia settentrionale in direzione est, toccando la costa adriatica in Slovenia e Croazia, e proseguire verso l'Ungheria. A parte il fiume Po e qualche altro canale nel Nord Italia, il corridoio è essenzialmente stradale e ferroviario. I principali progetti ferroviari lungo questo passaggio sono i collegamenti Lione-Torino e la sezione Venezia-Lubiana.

Il corridoio *scandinavo-mediterraneo* è un asse nord-sud cruciale per l'economia europea. Attraversando il Mar Baltico dalla Finlandia e dalla Svezia e passando attraverso la Germania, le Alpi e l'Italia, collega i principali centri urbani e porti della Scandinavia e della Germania settentrionale ai centri industrializzati di produzione della Germania meridionale, dell'Austria e del Nord Italia e quindi ai porti italiani e della Valletta. I progetti più importanti di questo corridoio sono il collegamento fisso del Fehmarnbelt e la Galleria di base del Brennero, con le rispettive vie di accesso. Il corridoio raggiungerà quindi via mare Malta passando dall'Italia meridionale e dalla Sicilia.

Tessuto imprenditoriale basato sulla piccola-media imprenditoria. Per superare l'immobilismo economico, conseguente all'avvento della crisi finanziaria, bisogna sfruttare al meglio e quindi valorizzare la vasta rete di piccole e medie imprese venete che, nonostante la situazione critica degli ultimi anni, è riuscita in larga parte a mantenere la propria posizione competitiva a livello nazionale ed internazionale grazie alla propria flessibilità, alla propria rapidità di risposta e all'eccellenza dei prodotti offerti.

Risulta opportuno, puntare sulle storiche specializzazioni manifatturiere che comprendono molteplici realtà industriali distrettuali come il Distretto Veneto della giostra, quello del vetro artistico a Murano, il Distretto calzaturiero e quello dell'occhiale per citarne qualcuno. A ciò si aggiungono tutte quelle produzioni definite del "bello e ben fatto"[108] che contraddistinguono i prodotti del territorio per l'elevata qualità, il prestigio dei materiali impiegati e l'esperienza nella realizzazione di beni di fascia medio-alta che caratterizzano il Made in Italy.

[108] Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale, *Rapporto statistico 2011; Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*, p.255.

Tabella 3. Imprese artigiane attive per settore di attività economica (*) e per provincia. Veneto - Anno 2012

	Verona	Vicenza	Belluno	Treviso	Venezia	Padova	Rovigo	Veneto	Italia
Agricoltura, silvicoltura, pesca	221	216	151	237	192	326	112	1.455	10.169
Estrazione di minerali	26	28	9	5	3	6	0	77	809
Attività manifatturiere	6.404	7.896	1.400	6.739	4.722	7.715	1.932	36.808	335.877
Fornitura energia elettrica, gas	0	1	1	0	3	0	0	5	80
Fornitura acqua; reti fognarie	35	44	13	37	53	52	17	251	2.464
Costruzioni	11.836	9.286	2.256	10.231	8.211	10.975	2.691	55.486	567.001
Commercio ingrosso/dettaglio	1.403	1.301	302	1.222	950	1.265	391	6.834	87.313
Trasporto e magazzinaggio	1.920	1.582	278	1.618	1.872	1.977	540	9.787	97.556
Servizi alloggio e ristorazione	723	652	112	663	742	859	269	4.020	49.354
Servizi di informazione e comunicazione	243	224	44	176	152	146	34	1.019	11.463
Attività finanziarie e assicurative	3	2	1	4	6	0	2	18	109
Attività immobiliari	14	11	1	0	3	8	1	38	186
Attività professionali, scientifiche	422	453	91	388	361	389	79	2.183	24.694
Noleggio, agenzie viaggio	698	667	109	521	495	698	172	3.360	43.074

Amministrazione pubblica	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Istruzione	37	19	5	32	21	58	21	193	2.235
Sanità e assistenza sociale	40	28	14	11	5	19	3	120	799
Attività artistiche, sportive	125	90	28	86	122	79	21	551	6.279
Altre attività di servizi	3.304	2.903	583	2.860	2.336	3.155	884	16.025	186.001
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Imprese non classificate	21	72	0	63	44	45	9	254	1.530
Totale	**27.475**	**25.475**	**5.398**	**24.893**	**20.293**	**27.772**	**7.178**	**138.484**	**1.426.995**

(*) Secondo la classificazione ATECO 2007 ISTAT

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Infocamere

Dalla tabella 1 si possono individuare quei settori che rivestono un ruolo strategico nell'economia veneta. I comparti in questione sono: l'agroalimentare, le costruzioni, le attività manifatturiere, ed infine, il turistico.

In questo lavoro vogliamo analizzare in special modo due settori: il manifatturiero e il turistico. Di seguito si riporta un sintetica introduzione alle caratteristiche dei comparti individuati nel contesto della Regione Veneto e si rimanda ai paragrafi seguenti per un'analisi più approfondita degli stessi.

Il settore della manifattura. La sua importanza deriva, oltre che dal forte peso delle attività manifatturiere all'interno della Regione, anche dalla tradizione culturale improntata sul "fare" (che sta ritornando alla ribalta negli Stati Uniti con il Movimento dei Makers), nonché dal vasto ventaglio di specializzazioni produttive presenti nella Regione che possono rispecchiare il prestigioso segno distintivo del Made in Italy. Il settore manifatturiero è quello che presenta la più alta quota nel complesso delle piccole medie imprese (PMI) venete le quali costituiscono per il territorio la principale fonte di crescita economica ed occupazionale, con l'industria del legno - arredo in testa.

Il settore turistico. Ricopre un ruolo di massima importanza per il futuro dell'Italia e in particolar modo del Veneto. Di fatto, manca una vera e proprio movimento turistico coordinato a livello nazionale e regionale. I singoli operatori turistici esercitano la loro attività senza seguire una strategia univoca e il loro orizzonte temporale è rivolto al breve periodo per sfruttare al massimo il turista.

La Regione Veneto, in particolare, dispone di un potenziale notevole nell'ambito turistico, grazie al proprio patrimonio storico-artistico-naturale. È necessario organizzare un'offerta turistica variegata e di alta qualità per soddisfare le diverse tipologie di visitatori e per far rendere al meglio questo patrimonio. Il turismo, inoltre, può costituire un ottimo aiuto per combattere la disoccupazione odierna e di conseguenza aumentare il benessere sociale.

2.1.1. Il settore manifatturiero: l'importanza del prodotto "Made in"

Il lavoro artigiano rappresenta uno dei tratti distintivi della cultura e dell'economia italiana e in particolar modo veneta. L'artigianato costituisce, da sempre, un elemento di riconoscibilità del nostro paese nel mondo ed è stato il fattore determinante dello sviluppo dei famosi distretti industriali (il Veneto può vantare per esempio il distretto del Vetro artistico di Murano, il distretto vicentino della Concia, il Metadistretto veneto del Legno-Arredo, il distretto dell'occhiale di Belluno, il distretto dello sport system di Montebelluna) e delle piccole imprese che hanno segnato la crescita economica degli anni Ottanta e Novanta. Il lavoro artigiano rappresenta ancora oggi, a livello nazionale, uno dei pochi aspetti per cui imprese, giovani talenti del design, stilisti e artisti di tutto il mondo vedono l'Italia come punto di riferimento. È uno delle risorse che il bel Paese possiede per cercare di trovare una collocazione originale nello scenario internazionale.

Esso contribuisce da sempre alla struttura dei processi produttivi italiani, eccellenti esempi possono essere individuati nel mondo del design, in quello della moda, nella produzione di macchine utensili ed infine, persino, nel campo dell'*hi-tech*.

L'arte dell'artigiano italiano è, inoltre, l'ingrediente essenziale del *modus operandi* delle grandi imprese del lusso così come delle piccole imprese della meccanica di precisione. È necessario pensare a questo aspetto della cultura manifatturiera italiana come un'opportunità per il paese di accelerare la ripresa economica.

Focalizzando l'attenzione nella Regione Veneto, la maggior parte delle piccole e medie imprese (PMI) del territorio operano nel settore manifatturiero. Di conseguenza, è facile intuire l'importanza che rappresenta questo comparto per l'economia veneta, in termini di crescita economica ed occupazionale. Il "saper fare" veneto ha permesso di sviluppare e quindi di tramandare, nel corso degli anni, un ampio ventaglio di eccellenze artigianali. Queste hanno dato vita nel passato e continuano oggi a creare manufatti unici e di rara bellezza tanto desiderati e cercati dai consumatori stranieri.

Le PMI si sono sempre distinte all'estero per essere le produttrici e le portatrice della bellezza e del gusto autentico nel mondo, attraverso un *design thinking*[109] senza eguali che ha permesso il successo del movimento artigianale a livello internazionale.

Gli ambiti di specializzazione manifatturiera veneta, conosciuti in tutto il globo, sono molti e di elevata qualità. Sono rappresentati dal settore alimentare, dall'abbigliamento e tessile casa, dal calzaturiero, dall'arredamento, dall'oreficeria e da alcune sezioni della meccanica. Tutte queste eccellenze rientrano all'interno della macro-categoria del *Made in Italy.*

Una buona definizione per riassumere adeguatamente il concetto di Made in Italy viene fornita dal professor Marco Fortis, docente di Economia Industriale e Commercio Estero nell'Università Cattolica. "Il Made in Italy rappresenta quei prodotti e quei servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e in cui è rinomata in tutto il mondo relativamente a determinati profili quali la qualità, l'innovazione, il design, l'assistenza ai clienti, la tempestività delle consegne e i prezzi competitivi"[110]. In particolare ci si riferisce a quei settori che fin dagli anni '80 sono tradizionalmente considerati tipici della cultura italiana anche al di fuori dei confini nazionali: l'Abbigliamento-Moda, l'Alimentare-Bevande, l'Arredo-Casa e l'Automazione Meccanica (le cosiddette 4A del Made in Italy). A questi, Fortis aggiunge il settore del turismo, ritenendolo molto rilevante in Italia.

Nel proseguo si analizzeranno il comparto delle 4A che, nel 2011, ha rappresentato il 29% delle esportazioni regionali[111]. I manufatti di elevata qualità rientrano nel segmento del "Made in Italy", che la Regione Veneto, nel rapporto statistico 2013, preferisce chiamare del "bello e ben fatto". Questa particolare classe di prodotti pesa sull'export del Veneto per oltre 8 punti percentuali rispetto alla media nazionale.

Per comprendere il contributo fondamentale delle imprese del Made in Italy all'economia nazionale, è opportuno considerare i dati del commercio estero e del saldo commerciale. Nel 1996 i prodotti di punta del Made in Italy avevano conseguito esportazioni pari ad un importo di 222.160 miliardi di lire, producendo un

[109] Gli americani usano questo termine per sintetizzare la capacità innovativa che si trova all'interno della mente delle persone. Innovazione, oggi, significa dare al design e alla creatività un ruolo che fino a ieri era assunto quasi esclusivamente dalla tecnologia e che assume una nuova centralità nelle diverse generazioni. Nella sua espressione più italiana significa esperienza estetica legata al sentire, al gusto e all'intuizione. È un incrocio tra arte, spirito e tecnologia.

[110] Per prezzi competitivi si intende rapporto qualità prezzo vantaggioso rispetto ad altri prodotti.

[111] Regione Veneto-Direzione Sistema Statistico Regionale, *Rapporto statistico 2012; Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta. Un volano per lo sviluppo: il bello e ben fatto nei nuovi mercati,* p.134.

saldo commerciale positivo superiore ai 150.000 miliardi[112]. Le esportazioni del sistema delle 4A, nel 2001, rappresentavano il 57% dell'export nazionale, con un saldo commerciale attivo di 80 miliardi di euro. Analizzando gli anni più vicini a noi, si può notare che grazie ai settori del Made in Italy e quindi alla loro propensione internazionale, l'intera economia nazionale è riuscita a sopravvivere nei primi anni della crisi. Nel 2008, il surplus commerciale delle 4A del Made in Italy ha toccato i 116 miliardi di euro. Il settore manifatturiero delle 4A ha dimostrato perciò di essere determinante per il conseguimento del risultato nazionale di un attivo sulla bilancia commerciale di 62 miliardi di euro, uno dei più elevati per i paesi occidentali in quell'anno[113].

Ponendo l'attenzione sul numero di occupati, in riferimento ai dati Istat relativi al censimento del 2001 e agli studi della Fondazione Edison, si evidenzia che le 4A del manifatturiero italiano occupavano all'inizio del decennio scorso complessivamente 3 milioni e 167 mila addetti, pari al 65% degli addetti manifatturieri italiani (attualmente sono circa 3,3 milioni). Le imprese attive nei settori del Made in Italy erano oltre 410 mila[114].

Se si vuole comprendere i motivi che hanno permesso al Made in Italy di affermarsi con ottimi risultati di leadership mondiale, bisogna soffermarsi su due elementi tra loro complementari.

In primo luogo, il posizionamento dei prodotti. La forza del Made in Italy è quella di essere riuscita ad affermarsi, nella maggior parte dei casi, all'interno di nicchie e non a livello di intero settore. L'Italia, appunto, vanta dei primati su segmenti particolari all'interno dei comparti Abbigliamento-Moda, Alimentare-Bevande, Arredamento-Casa e Automazione-Meccanica. I prodotti italiani soddisfano target specifici di clientela che per alcuni di questi settori coincidono con la fascia alta del mercato (lusso). La nicchia comporta dei vantaggi rilevanti in termini competitivi, anche se non permette all'impresa di perseguire economie di scala. La nicchia "è per definizione uno spazio competitivo a sé stante e come tale va soddisfatto con un'offerta particolare che ha caratteristiche di valore e di originalità superiori rispetto

[112] M. Fortis, *Made in Italy*, Il Mulino, Bologna, 1998.
[113] Fondazione Edison e Symbola, *Italia. Geografie del nuovo Made in Italy*, Maggio 2009, pp.10-11.
[114] M. Fortis, *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Il Mulino, Bologna, 2005.

all'offerta media del settore"[115]. Le dimensioni limitate del mercato rendono la nicchia poco attrattiva per le grandi aziende e di conseguenza le barriere all'entrata sono molto alte per un elevato numero di *competitor*. Questo piccolo mercato, in particolare il segmento del lusso, permette alla manifattura di esprimere tutte le proprie capacità.

Il secondo elemento che ha favorito il successo mondiale del Made in Italy è una capacità manifatturiera diffusa nel territorio nazionale, spesso legata a zone geografiche ben definite, i cosiddetti distretti industriali. La formazione naturale dei distretti industriali ha alimentato nel tempo l'accumulo e la sedimentazione di saperi condivisi (in modo per lo più tacito) tra imprese e tra generazioni di lavoratori. All'interno di queste aree si è creato un contesto nel quale le aziende operanti competono e collaborano tra loro contemporaneamente, innescando un processo che porta ad innovazioni e miglioramenti continui. Senza queste particolari realtà economiche non sarebbero stati possibili percorsi di crescita, di competenze manifatturiere, di eccellenza in un determinato ambito e percorsi di diversificazione correlata in settori affini o strumentali a quello d'origine. L'affermazione delle competenze manifatturiere ha indirizzato le imprese verso percorsi di specializzazione in cui potersi distinguere dai competitori per elementi di design e di creatività, per l'attenzione al particolare e alla personalizzazione, apprezzati nel segmento medio-alta del mercato e che hanno permesso di ottenere vantaggi competitivi tutt'ora riconosciuti al Made in Italy.

La situazione descritta precedentemente e i numeri sopra esposti farebbero pensare ad un contesto economico roseo per il settore dei prodotti del Made in Italy. Stiamo assistendo, invece, ad una perdita di competitività dello stesso comparto. I valori che rappresenta il Made in Italy non vengono messi in discussione, di fatto, il saldo commerciale tra esportazioni e importazioni è positivo. La perdita di competitività coinvolge le imprese, o parte di queste, operanti in quei settori. La realtà mostra che molte delle imprese appartenenti alle 4A sono state costrette a chiudere o cedere le quote di maggioranza ad imprese più grandi, spesso estere. Quest'ultimo dato per la verità non ha quasi mai rappresentato una perdita in senso assoluto, semmai l'innesco di processi virtuosi di ristrutturazione e di crescita. "La perdita di competitività

[115] P. Gubitta, A. Tognazzo, S.D. Favaron, *Lepri che vincono la crisi. Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Nordesteuropa.it, Padova, p.54

quindi non è da leggersi in termini assoluti, ma relativi: il Made in Italy è sostenuto oggi da un numero inferiore di imprese, a volte detenute da capitali esteri"[116].

La difficoltà delle imprese italiane manifatturiere, legate al Made in Italy, sono rappresentate dalla progressiva apertura dei mercati internazionali delle persone, delle merci e dei capitali, che come conseguenza diretta comportano l'abbassamento delle barriere legali ed economiche al libero scambio (ovvero il fenomeno della globalizzazione) e la grande diffusione delle tecnologie dell'ICT.

Questi due aspetti hanno contribuito a creare opportunità di crescita da un lato e minacce dall'altro. La perdita di competitività ha colpito i settori e le aree geografiche dove le imprese non hanno saputo cogliere appieno le novità e quindi non sono state in grado di adattarsi al cambiamento. Non si deve fare l'errore, però, di pensare alla globalizzazione come l'elemento che ha messo in discussione le nicchie di mercato e che ha contribuito ad aumentarne la competizione interna, ma va considerata, anche, come il fattore che ha permesso l'affermazione delle nicchie globali. "L'espressione *nicchia globale* può apparire un ossimoro, una contraddizione in termini, ma non è così. Se pensiamo per esempio al lusso, esso è per definizione una nicchia globale: il valore di un marchio è tanto maggiore quanto maggiore è la sua immagine di esclusività e prestigio a livello internazionale"[117].

Per competere su una scala più ampia, pur rimanendo all'interno della nicchia, sono necessarie capacità complementari rispetto a quelle manifatturiere, che impongono percorsi di crescita (non solo dimensionale) e di adeguamento dell'intero modello di business. Le competenze complementari riguardano l'ambito di ricerca e sviluppo, marketing, logistica e finanza. È evidente che il potenziamento di questi ambiti beneficia di percorsi di crescita in concomitanza o in alternativa a forme di aggregazione tra imprese. Nella moda, per esempio, la capacità di progettare nuove collezioni con maggiore frequenza e il collegamento diretto con il cliente finale, rappresentano aspetti ormai inevitabili assieme al brand e alla comunicazione, per l'affermazione sui mercati internazionali. Il mancato adeguamento rispetto a queste competenze o la conservazione di un *focus* prevalente sulla specializzazione manifatturiera sono causa frequente di perdita di competitività. Ciò accade in particolare nei settori a più alta intensità di lavoro come Abbigliamento-Moda e

[116] P. Gubitta, *op.cit.*, p.55.
[117] *Ivi*, p. 56.

Arredo-Casa che sono maggiormente penalizzati dalla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro rispetto all'Automazione-Meccanica e all'Alimentare-Bevande.

Un ulteriore fattore che ha contribuito alla perdita di competitività delle imprese del Made in Italy è stata l'incapacità di queste, per limiti dimensionali o mancanza di competenze interne, di alimentare percorsi sistematici di innovazione del prodotto o della proposta di valore del proprio sistema di offerta. Questo è applicabile tanto alle imprese operanti in settori *business-to-consumer* (B2C) quanto a quelle attive nel *business-to-business* (B2B). In quest'ultimo caso, la perdita di competitività ha interessato le imprese sub-fornitrici che non hanno saputo adeguarsi passando da fornitori di capacita produttiva a *problem solver* in grado di fornire sistemi completi o soluzioni complesse.

Il confronto con i sistemi produttivi di altri Paesi europei segnala inoltre che, tra le ragioni della perdita di competitività delle nostre imprese, va annoverata anche la minore propensione internazionale attraverso forme stabili di ingresso e sviluppo nei mercati esteri. La piccola dimensione e il riferimento al contesto nazionale per l'organizzazione della maggior parte delle attività della catena del valore può rappresentare un vincolo nell'epoca della globalizzazione e delle tecnologie informatiche. Limitarsi cioè a vendere nei mercati internazionali, magari solo con forme di esportazione indiretta, senza considerare le opportunità dal lato degli acquisti, della produzione o anche della ricerca, significa porsi fin dall'inizio nella condizione (peraltro non garantita) di cogliere solo in parte i benefici della globalizzazione. La redistribuzione in chiave internazionale delle attività della catena del valore (o di parte di queste) può essere, non solo fonte di opportunità di mercato che solo la presenza diretta può assicurare, ma anche di risparmio di costo e di nuove idee di prodotto o di business che nascono dall'ibridazione dei sistemi di offerta delle diverse aree geografiche in cui l'impresa è presente.

A ciò si aggiunga che l'ancoraggio al territorio di origine sembra una condizione tutt'ora irrinunciabile solo per alcune produzioni (più verosimilmente in ambito alimentare), mentre per altre rischia di tradursi in un limite rispetto ad una più efficace ed efficiente copertura dei mercati internazionali[118].

[118] P. Gubitta, *op.cit*., pp.48-58.

Fatta un breve disanima dell'importanza del Made in Italy per la manifattura italiana, si procede con un'analisi del sistema veneto.

"Il bello e ben fatto (BBF d'ora in avanti) è il Made in Italy che si riferisce ai beni di fascia medio-alta di antica tradizione ed artigianalità ma innovativi nel design e nelle tecnologie di avanguardia, realizzati con standard qualitativi e professionalità elevati"[119].

Anche il 2013 si è dimostrato un anno di crisi per l'economia europea e in particolar modo per quella Italiana. Tutte le regioni italiane stanno risentendo, con diversa intensità, del difficile contesto europeo e nazionale, in cui l'incertezza della domanda interna di beni influenza l'andamento degli investimenti e i consumi delle famiglie si attestano su minimi storici a causa della stretta sui redditi provocate dalle politiche d'austerity del governo e dall'elevato tasso di disoccupazione. Tale prospettiva di crescita debole dei mercati maturi spinge le aziende a rivolgere la loro attenzione verso quei mercati emergenti che stanno registrando performance migliori e al cui interno stanno avvenendo importanti cambiamenti sociali che modificano il comportamento dei consumatori. Queste aree vivaci, dal punto di vista economico, devono rappresentare per le imprese venete i mercati di sbocco dei loro prodotti di fascia medio-alta in cui il Made in Italy evochi l'idea di qualità, esperienza e professionalità. Il Veneto, per raggiungere e soddisfare i desideri dei nuovi consumatori esteri, dispone di due strumenti fondamentali: l'elevata vocazione all'export e un tessuto economico radicato proprio nei valori di qualità, design ed esperienza insiti nei prodotti belli e ben fatti che esercitano un forte appeal.

Puntare sulla valorizzazione del Made in Italy all'estero sembra di fondamentale importanza per la vita delle aziende, dato il ristagno dei consumi nel mercato interno.

L'analisi compiuta dalla direzione del Sistema Statistico Regionale Veneto prende in esame trenta potenziali mercati emergenti caratterizzati dall'allargamento della loro classe benestante, dalla crescente urbanizzazione e dalla graduale emancipazione della donna nelle scelte di consumo. "I nuovi mercati sono: Russia, Polonia, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Ucraina, Ungheria, Cina, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Tunisia, Slovacchia, Bulgaria, Messico, Brasile, India, Marocco, Kazakistan, Cile, Colombia, Egitto, Thailandia, Libia, Algeria, Perù, Vietnam,

[119] Regione Veneto, *op.cit.*, 2013, p.134

Malesia, Argentina e Indonesia. Ad essi, come termine di confronto, è stato affiancato un gruppo di 10 economie mature: Austria, Canada, Francia, Germania, Giappone, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, Svezia e Svizzera"[120].

Osservando i dati dell'export[121], in questo periodo di crisi dei consumi interni, i prodotti del BBF si dimostrano strategici per l'economia veneta. Nel 2012 a fronte di una crescita delle esportazioni complessive pari al 1,6%, quelle del BBF aumentano del 4,7%; nel 2012 pesano per il 29% delle esportazioni venete complessive, mentre nel 2011 l'incidenza del BBF sulle esportazioni regionali totali è del 28%, quasi il doppio della media nazionale. Inoltre, si può dedurre dall'andamento delle esportazioni di BBF veneto per area di destinazione che le opportunità di crescita per le aziende venete vadano ricercate nei mercati nuovi: nel 2012 il commercio estero di BBF è cresciuto dell'8,1% nei paesi emergenti, solo del 4,7% in quelli maturi.

L'area di destinazione, in cui le imprese Venete sono riuscite a penetrare, in particolare con il settore alimentare, dell'arredo e della moda, è la Russia. I motivi di questa significativa presenza nel mercato russo sono da ricercare nella vicinanza geografica e nelle caratteristiche del ceto medio russo, che da una parte ha registrato uno sviluppo demografico maggiore rispetto ad altri paesi emergenti come Brasile, India, o Cina, e dall'altra parte si è dimostrato più sensibile al fascino dei prodotti BBF.

Altro Paese che potrà essere fondamentale per il comparto del Made in Italy Veneto, risulta essere la Cina, non solo per il grande bacino di mercato nazionale cinese di cui dispone, ma soprattutto per facilitare l'entrare "nei mercati asiatici ad alto potenziale (India, Malesia, Vietnam) che sono difficili da approcciare direttamente"[122]. Al momento, il Veneto detiene una quota superiore al 20% del mercato cinese per quanto riguarda l'occhialeria e l'oreficeria-gioielleria; lo stesso presenta, soprattutto per le aziende medio-piccole, grandi ostacoli da abbattere: in primis la Cina è molto vasta, presenta forti differenze tra le varie ragioni, rapidi e profondi cambiamenti di stili di vita e di consumo di un'ampia parte di popolazione, il che rende il Paese difficile da penetrare senza una dettagliata conoscenza del contesto. In secondo luogo, c'è il grave rischio della contraffazione dei prodotti, le

[120] Regione Veneto, *op.cit.*, 2013, p.135.
[121] Nell'analisi sono stati utilizzati i dati Istat sul commercio con l'estero del Veneto definitivi per l'anno 2011 e provvisori per il 2012. Nel confronto con l'Italia viene utilizzato il dato 2011, in quanto a tale anno corrisponde l'aggiornamento nazionale.
[122] Regione Veneto, *op. cit.*, 2013, p.143.

barriere tariffarie e non che limitano l'ingresso di prodotti esteri, reti distributive complesse e onerose.

Margini molto consistenti di espansione per il Made in Italy, veicolato anche dal turismo ed eventi fieristici, si percepiscono nel mercato degli Emirati Arabi Uniti, grazie al crescente apprezzamento dei consumatori del luogo per questi prodotti tipici.

"Altri mercati che offrono prospettive di crescita più direttamente collegate a settori specifici del BBF veneto sono il Brasile per l'alimentare (vino in particolare) o del Messico per l'occhialeria e oreficeria-gioielleria"[123]. Anche in queste zone si presentano i rischi di politiche protezionistiche, reti distributive carenti e onerose che limitano il grado di penetrazione dei prodotti importati e che le piccole e medie aziende singolarmente non riescono ad evitare.

Per definire il ruolo "del bello e ben fatto" nelle esportazioni regionali, bisogna innanzitutto portare a conoscenza che tale tipologia di beni nel 2012 ha rappresentato quasi il 30% dell'export veneto. Nello scorso anno le dieci economie mature hanno mantenuto la loro supremazia tra i mercati di sbocco dei manufatti del BBF. Il 59,5% delle esportazioni venete di BBF, infatti, hanno avuto come destinazione le economie mature, mentre solo il 19,7% sono state accolte dai nuovi mercati. Queste macro percentuali non rispecchiano le caratteristiche dei diversi settori del Made in Italy in Veneto, basti vedere che se nell'alimentare il peso dei paesi maturi arriva al 70%, nell'oreficeria-gioielleria i mercati emergenti mostrano un'incidenza del 41,6% rispetto al 38,6% dei maturi[124].

Tralasciando le varie destinazioni, il Veneto, per quanto riguarda le esportazioni di BBF, supera la media nazionale: nel 2011, mantenendo come campione di analisi i 40 mercati elencati precedentemente, il BBF ha pesato per il 28% sull'export regionale, rispetto al 15% registrato in Italia.

"Il BBF veneto non riveste un ruolo di primo piano solo all'interno dell'economia locale: sulle esportazioni italiane del comparto dirette nei 40 paesi di sbocco quelle provenienti dalla regione pesano per il 24% e tale incidenza risulta ancora più marcata nell'oreficeria-gioielleria (33,3%), nelle calzature (28,2%), nell'arredamento

[123] Regione Veneto, *op.cit*., 2013, p.143
[124] *Ivi*, p.136

(26,7%) e soprattutto nell'occhialeria, settore quest'ultimo in cui le esportazioni nazionali di BBF provengono per il 90% dal Veneto"[125].

Il comparto regionale del BBF, nel 2012, ha visto aumentare le proprie vendite all'estero del 4,7% (valori correnti), ben tre punti percentuali in più rispetto alla crescita dell'*export* veneto complessivo. Gran parte di questa crescita va attribuita al comparto alimentare (+1,9%); mentre abbigliamento, oreficeria-gioielleria e occhialeria hanno contribuito ciascuno per circa 1 punto percentuale; l'arredamento per lo 0,4%, mentre il calzaturificio ha seguito un trend negativo (-0,5%). Nel 2012, le esportazioni di BBF sono risultate più dinamiche rispetto al totale regionale e hanno messo in luce una composizione della crescita differente sotto il profilo dei mercati di sbocco. L'andamento dell'intero *export* ha raggiunto risultati migliori nei mercati maturi (+2,1%) rispetto a quelli nuovi (+ 0,6%), al contrario le vendite dei prodotti del Made in Italy hanno visto una crescita dell'8,1% nei mercati emergenti e del 4,7% nei paesi maturi.

Questi dati sembrerebbero indicare una situazione più rosea per quelle aziende del comparto del BBF che hanno puntato allo sviluppo dei nuovi mercati, dopo il rallentamento delle economie mature europee.

Nel 2012, prendendo in considerazione i singoli settori, si evince che l'*export* veneto di BBF è cresciuto maggiormente nei mercati nuovi rispetto ai paesi maturi in "tutti i comparti ad eccezione dell'alimentare e dell'abbigliamento, con differenziali di crescita particolarmente ampi nell'occhialeria e nell'arredamento; le calzature, che hanno evidenziato un calo del 2,8% nei paesi maturi, hanno mostrato una seppur debole tenuta nei nuovi (+1%).

All'interno dei nuovi mercati, i paesi che hanno contribuito di più alla crescita del BBF veneto sono Cina, Russia ed Emirati Arabi Uniti, mentre un contributo debolmente negativo proviene da alcuni paesi europei (Romania, Polonia, Repubblica Ceca, Croazia e Ungheria) caratterizzati da una situazione di particolare debolezza dei consumi nel 2012. In alcuni nuovi mercati, inoltre, l'incidenza del BBF sul totale delle esportazioni provenienti dal Veneto è particolarmente elevata: il 52% dell'*export* regionale diretto negli Emirati Arabi Uniti, ad esempio, è composto

[125] Regione Veneto, *op.cit.*, 2013, p. 136.

da beni BBF e percentuali superiori al 30% si registrano nei confronti di Ucraina e Russia"[126].

2.1.1.1. Il trend del Movimento dei *makers*

In molti sono convinti che attualmente ci sia il bisogno di riscoprire gli artigiani, figure che sanno fare le cose, per perseguire una crescita economica e sociale sostenibili. La manifattura sta ritornando di grande attualità in tutto il mondo. Nel 2011 il settimanale plurititolato *Economist* ha chiesto ai propri lettori se per loro un'economia può avere futuro senza una base manifatturiera. La maggior parte degli intervistati, esattamente il 74% ha risposto negativamente. Altro personaggio illustre del panorama americano Andy Grove, fondatore di Intel, in un'intervista al magazine *Tecnology Review*, ha spiegato come il settore manifatturiero è indispensabile per la creazione di posti di lavoro futuri negli Stati Uniti. A ruota Romano Prodi ha commentato su *Linkiesta* questo fatto, evidenziando che "se ciò vale per gli Stati Uniti, per l'Italia vale almeno dieci volte di più".

La tradizione manifatturiera dei laboratori e delle fabbriche ha influenzato la cultura del lavoro del popolo italiano, in special modo veneto. Questa peculiarità è uno degli assets strategici dell'economia nazionale e veneta, che va sfruttata nel migliore dei modi per rilanciare la competitività della nazione a livello internazionale. Perdere la base manifatturiera, significherebbe perdere anni e anni di saperi taciti tramandati nei territori e nei famosi distretti.

Utilizzare queste competenze distintive con le stesse modalità del passato sarebbe un'azione strategica inefficace. Si dovrà cercare di risolvere il paradosso esistente tra le nuove tecniche sviluppate dalla ricerca, come le tecnologie ICT, con le capacità dei cosiddetti artigiani. Se si riuscirà a far coesistere questi due elementi allora si potranno avere grandi benefici economici.

Grazie all'esplosione della rete internet sono cambiate molte cose a livello produttivo, sociale e culturale. Per queste ragioni, il rinascimento dell'artigianato

[126] Regione Veneto, *op.cit.*, 2013, p. 139.

deve passare attraverso l'uso del Web. L'intreccio tra manifattura e tecnologia digitale è uno degli aspetti più affascinanti della trasformazione in atto.

La Rete internet permette all'inventore di sostenere investimenti meno onerosi per iniziare a produrre i beni, rispetto alle aziende manifatturiere tradizionali. Questo significa abbassare le barriere all'entrata dei mercati per le nuove aziende. Il modello di innovazione del web, così, ha stimolato l'imprenditorialità e la crescita economica.

Negli USA questa è una realtà già consolidata. Il Movimento dei Makers sta cercando di industrializzare lo spirito del *do it yourself* (DIY) e ha modificato il concetto di fabbrica grazie all'utilizzo di nuove macchine per la prototipizzazione rapida, come la stampa 3D ai laser cutter o laser da taglio. L'innovazione delle cose reali sta diventando più democratica, i nuovi artigiani stanno cercando di sfruttare "l'effetto della rete" che permette loro di mettere in moto un processo di innovazione condividendo le idee con altre persone e di portare il cosiddetto "fai da te" nel web. Il Movimento condivide sostanzialmente "tre caratteristiche:

- persone che usano strumenti digitali desktop per creare progetti per nuovi prodotti e realizzare prototipi ("fai-da-te digitale");
- una norma culturale che prevede di condividere i progetti e collaborare con gli altri in community online;
- l'utilizzo di file di progetto standard che consente a chiunque, se lo desidera, di mandare i propri progetti ai *service* di produzione commerciale per essere realizzati in qualsiasi quantità, in modo altrettanto facile che se fossero realizzati sulla propria scrivania. Ciò riduce drasticamente il percorso dall'idea all'imprenditorialità, proprio come il web ha fatto in materia di software, informazione e contenuti"[127].

Il mondo digitale è riuscito ad entrare nei laboratori artigianali e nel quotidiano di quelle persone normali dotate di strumenti straordinari che coltivano il proprio hobby all'interno della loro casa. Proprio in questi ambienti si potrebbe assistere all'esplosione, in termini economici, dell'ICT e della manifattura.

Una delle trasformazione principali che caratterizza l'Era del web, rispetto al modello industriale precedente, è una nuova modalità di condivisione online. Oggi,

[127] C. Anderson, *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli ETAS, 2013, p. 26.

se una persona compie qualche gesto lo registra in video per poi mostrarlo e condividerlo con gli amici, ad esempio attraverso i social network. Questi potranno ispirare altre persone o trovare delle forme di collaborazione per sviluppare il progetto ed implementarlo.

Si tratta di mettere a disposizione le proprie idee ad un gruppo per renderle più grandi. Di fatto questo processo di condivisione può risultare un ottimo "motore di innovazione".

In poche parole, gli apparecchi informatici hanno potenziato le capacità umane, dando la possibilità di creare e di diffondere rapidamente le idee, istituire comunità, mercati e movimenti[128].

Negli ultimi vent'anni il web è stato il fattore che ha permesso l'esplosione di innovazione e imprenditorialità. Se tutto ciò venisse applicato al mondo reale le conseguenze sarebbero maggior portata. Per risolvere la crisi occupazionale che si sta verificando nelle economie mature, causata dal preponderante utilizzo dell'automazione e dalla delocalizzazione delle industrie verso Paesi con costi salariali minori, c'è bisogno di questo intreccio per ridare un ruolo alle piccole aziende.

Si deve ripartire dalla voglia e dalla creatività degli innovatori individuali per re-inventare la manifattura e creare nuovi posti di lavoro. La maggior parte dell'occupazione nella storia, infatti, è sempre provenuta dai piccoli business, ma purtroppo, ora, questi sono poco innovativi e troppo locali per tener testa alla globalizzazione dei mercati.

Il movimento dei Makers sfruttando la rete Internet, permette alle piccole imprese di:

- competere a livello globale contenendo i costi;
- preservare la propria struttura artigianale favorendo l'attività innovativa a basso costo;
- ritagliarsi una nicchia globale, continuando a produrre tipologie di manufatti originali e di alta qualità che soddisfino i bisogni latenti dei consumatori.

Rilanciare l'intero settore manifatturiero è di fondamentale importanza perché, come sostiene l'autore Anderson, qualsiasi nazione che voglia mantenere un'economia

[128]C. Anderson, *op.cit.*, 2013, p. 26.

solida deve basarsi sulla manifatturiera, e il gruppo dei *makers* sta cercando di raggiungere questo scopo. Anche in siffatto periodo epocale, circa un quarto dell'economia USA è fondata sulla produzione di beni materiali. In più, se vengono prese in considerazione anche la loro distribuzione e la loro vendita al dettaglio, si parla di circa tre quarti dell'economia. Le aziende di software e *Information Technology*, invece non riescono a garantire lo stesso numero di posti di lavoro del comparto manifatturiero. Alcune persone sostengono che l'uomo di oggi vive perennemente online a causa del continuo utilizzo di dispositivi tecnologici collegati al web, ma in verità non è un'espressione corretta. Le esperienze commerciali, per la maggior parte dei casi sono da ricollegarle al mondo reale del *bricks* and *mortar* (letteralmente "mattoni e calce", n.d.t.), di cibo e vestiti, auto e case e, "a meno dell'avverarsi di qualche futuro fantascientifico in cui diventeremo cervelli disincarnati che vivono in vasche, la situazione continuerà a rimanere questa"[129].

Tuttavia, l'era della globalizzazione dei mercati, ha portato in dote un grande problema che attanaglia le aziende manifatturiere e i lavoratori delle economie mature occidentali: il costo del lavoro. Inoltre, le fabbriche che riescono a combattere con buoni risultati la crisi economica hanno difficoltà a trovare lavoratori qualificati, dato che è saltata un'intera generazione di *makers*. La manifattura, che ha dato vita alla famosa classe media, ora si trova in una fase di allarmante declino.

Oggi una strada da intraprendere per salvare il settore può essere la creazione di un modello di economia manifatturiera analoga al web: bottom-up, largamente distribuita e altamente imprenditoriale. L'obiettivo è quello di limitare i costi della produzione di oggetti, l'entità degli investimenti iniziali e gli errori che generano scorte invendibili.

Negli ultimi anni è successo qualcosa di rivoluzionario, utilizzando le nuove tecnologie di prototipizzazione il processo di produzione dei beni materiali incomincia ad assomigliare sempre più al procedimento della creazione dei beni digitali. La produzione di beni su larga scala non sarà più un'esclusiva delle grandi imprese manifatturiere perché sarà possibile soddisfare qualsiasi richiesta quantitativa, dalle singole unità ai milioni di pezzi. In questo modo le piccole

[129] C. Anderson, *op.cit.*, 2013, p. 29

imprese potranno essere molto più competitive perché punteranno a soddisfare i piccoli lotti ed a orientarsi verso la custumizzazione.

La neo-manifattura si basa sulla produzione digitale di oggetti. Essi vengono progettati all'interno di uno schermo dove vengono trasformati in file per facilitare la condivisione online con altri artigiani. Nell'ultimo periodo, questo processo digitale ha iniziato a diffondersi anche all'interno dei garage e dei piccoli business. Non è più un esclusivo appannaggio degli uffici di progettazione o delle fabbriche. In Italia, ad esempio, sta crescendo il numero delle *Fablab*, ossia le piccole botteghe per la fabbricazione digitale, si stanno moltiplicando le comunità di *fabber*, artigiani digitali che, grazie all' uso della stampa tridimensionale, aprono nuove prospettive per l'innovazione di processi e prodotti. Declinare tutto questo al Made in Italy, potrebbe aprire nuovi orizzonti molto interessanti per il futuro.

Il passaggio da un'attività artigianale tradizionale ad una manifattura digitalizzata consente a chiunque abbia un'invenzione o un buon progetto di inviare i propri file ad un *service* che produce l'oggetto o di realizzarlo esso stesso tramite strumenti digitali di fabbricazione (stampanti 3D).

In questo momento, nel mondo, ci sono all'incirca un migliaio di impianti di produzione condivisi, i cosiddetti "*makerspace*", che stanno crescendo ad un tasso elevato.

Un esempio di successo è *Etsy,* un *marketplace* nato nel 2005 che conta più di 15 milioni di membri e che nel 2011 ha realizzato vendite per mezzo miliardo di dollari. Nell'aprile del 2012 dava lavoro a 300 dipendenti e vendeva merci per 65 milioni al mese attraverso una rete di 875 mila rivenditori, a 40 milioni di visitatori da tutto il mondo[130]. *Etsy* è specializzato nella vendita di prodotti fatti a mano, ma è tollerato anche l'aiuto di qualche strumentazione di produzione. Possiamo parlare di un centro di artigianato su scala epocale. Svolge la funzione di vetrina globale per i manufatti degli artigiani che non dispongono di mezzi di automazione.

Agli inizi del 2012, dopo aver riscontrato gli ottimi risultati di questo movimento, il governo americano ha deciso di intraprendere un programma quadriennale che prevedeva l'apertura in un migliaio di scuole americane dei *makerspace*, completi di strumenti digitali di fabbricazione come le stampanti 3D e i laser cutter con lo scopo

[130] C. Anderson, *op. cit.*, 2013, p. 23

di creare nuovi progettisti di sistemi e di innovatori di prodotti nel settore manifatturiero.

Altra idea del Movimento dei Makers che ha riscontrato molto successo sono gli "*open-hardware*" (progettazione aperta). È la versione degli *open-source* dei software, ma nel mondo materiale. Sono delle *community* di *makers* che stanno creando nuovi prodotti nel campo dell'elettronica, della strumentazione scientifica, dell'architettura e dell'agricoltura. Esistono automobili, aerei, orologi, tostapane e stampanti 3D progettati e costruiti con il modello *open source*. A differenza dei software, i beni fisici che vengono realizzati devono essere venduti per poter coprire i costi di produzione sostenuti. Molti inventori usufruiscono di questi modelli di progettazione aperta senza preoccuparsi della protezione brevettuale perché sono convinti che condividendo le proprie invenzioni, queste possono migliorare con il contributo gratuito delle altre persone e di fatto mettere in atto un processo innovativo incrementale gratuito e un'attività di R&S meno costosa. Intanto permette agli stessi di ricevere immediatamente un feedback e di svolgere un'attività promozionale senza costi. Rispetto alle invenzioni protette da brevetti, quelle che danno luogo ad una *community* prima del lancio del prodotto hanno maggiori possibilità di diventare un successo commerciale e di conseguenza è possibile conoscerne anticipatamente il loro valore.

La creazione di una *community* non è un passo facile da ottemperare. È necessario essere sicuri che il prodotto iniziale venga richiesto da qualcuno, quindi documentato e abbastanza definito a tutti coloro che vogliono partecipare al suo sviluppo. Per di più, è doveroso utilizzare all'inizio la forma del social network integrandola con gli strumenti di ultima generazione per avere ottimi supporti per il *blogging*, gruppi di discussione efficaci, profili, messaggistica personale, foto ed altro ancora. Tutto ciò permette di svolgere marketing per la comunità e per i prodotti che essa stessa realizza, creando un'atmosfera elettrizzante che contagia i membri ed aumenta l'eccitazione per l'attesa di nuovi beni.

Anche questo modello di business può non di meno risentire sia della concorrenza che della pirateria. Per proteggersi da queste insidie i progetti *open hardware* possono servirsi della registrazione di un proprio brand, ma molte volte questo procedimento risulta essere molto oneroso. La miglior arma a loro disposizione, che

altro non è che la loro *mission,* è la progettazione e la produzione di manufatti superiori e unici rispetto a quelli della produzione tradizionale a innovazione chiusa. Si tratta di fabbricare prodotti di nicchia che permettono di ottenere prezzi più elevati data la loro esclusività. In un'economia dominata da *commodity*, per distinguersi dagli altri, si deve pensare a costruire beni che soddisfino i desideri e i bisogni individuali. L'unico vero vantaggio difendibile, poi, diventa l'ecosistema che si crea attorno al prodotto, composto da aziende e altri innovatori che costruiscono beni progettati per integrarsi sinergicamente con quelli della comunità.

La nuova rivoluzione industriale non può essere concentrata solo nell'innovazione aperta, ma anche sullo sviluppo convenzionale di nuovi prodotti proprietari come le tecnologie desktop di prototipizzazione, dalle stampanti 3D ai ruoter CNC. Tutte queste nuove capacità permettono alle grandi aziende di svolgere un'attività innovativa più veloce, come sta succedendo in Ford per gli interni delle automobili e in IKEA per le nuove attrezzature da cucina. Di qui si può comprendere che l'innovazione non deve essere necessariamente completamente aperta. Negli Stati Uniti, infatti, molte piccole e medie aziende manifatturiere riescono a tener testa alle imprese cinesi perché stanno utilizzando delle attrezzature digitale che gli permettono di automatizzare parte della produzione abbattendo il costo del lavoro. L'obiettivo è di fornire ai *makers* degli strumenti straordinari per creare una rivoluzione nella produzione manifatturiera.

La digitalizzazione, oltre a rendere più efficacie il settore industriale, sta ampliando il gruppo attuale dei produttori con persone normali che stanno iniziando il loro business. In futuro, le stampanti 3D e il laser cutter daranno la possibilità ai ragazzi, che hanno in mente nuovi prodotti manifatturieri, di fabbricarli senza avere le capacità manuali del vecchio artigiano. Si creerà in questo modo una nuova generazione di *makers*.

Ora tutte le fabbriche, grazie a questi strumenti, si stanno aprendo al mondo esterno. Mettono a disposizione il loro *web-based manufacturing* come servizio su richiesta, per quelli inventori che non hanno le possibilità economiche per comprare le attrezzature. Con il "servizio esterno" la manifattura ha ribaltato la convinzione di Marx secondo la quale era fondamentale determinare la proprietà dei mezzi di produzione per immettere il bene sul mercato. Ora non è più così. Qualcuno gestisce

le fabbriche e chiunque abbia progetti digitali può usufruire dei mezzi pagando il servizio tramite carta di credito.

Il nuovo Movimento dei Makers è basato sulla produzione digitale in alta tecnologia e sul fatto che possono utilizzare le fabbriche a loro piacimento per realizzare le loro idee. Così, partono dalla produzione di un singolo articolo per poi capire la sua richiesta nel mercato digitale. "È la combinazione ottimale per inventare localmente e produrre globalmente, servendo mercati di nicchia definiti dai gusti e non dalla geografia"[131], che permette di avere un maggior margine sul prezzo di vendita. Si cerca così di massimizzare il significato insito nei beni.

Ciò che non è possibile è soddisfare il mercato di massa perché le tecnologie di oggi e gli strumenti di fabbricazione non permettono di abbassare i costi unitari del bene se si aumentano il numero dei prodotti. Al contrario, modificare ogni singola unità o produrre lotti piccolissimi non comporta costi maggiori.

A differenza della produzione tradizionale, "le cose che costano care diventano gratuite:

- la varietà è gratuita: differenziare ogni singolo prodotto non costa di più che fabbricarli tutti uguali;
- la complessità è gratuita: un prodotto estremamente complesso, con tanti piccoli dettagli complicati, si può stampare in 3D allo stesso, bassissimo costo, di un semplice blocco di plastica. Il computer non ha problemi a svolgere tutti quei calcoli;
- la flessibilità è gratuita: modificare un prodotto dopo l'avvio della produzione significa solo cambiare il programma di istruzione. La macchina rimane tale e quale"[132].

Con il modello *open-hardware* si dà la possibilità ad ogni appassionato o ad un maker di poter sviluppare e progettare altri prodotti partendo dalle ultime tecniche e invenzioni che la comunità ha sviluppato, eliminando il tempo dei processi che si dovrebbero intraprendere per raggiungere il livello tecnico e di conoscenza della comunità.

[131] C. Ardenson, *op.cit*., 2013, p.86
[132] *Ivi*, p.109.

Altro fattore positivo che differenzia l'azienda fondata sull'organizzazione digitale e aperta dall'azienda tradizionale manifatturiera è la possibilità di lavorare e collaborare con i migliori in quel campo. Questo perché esiste un processo di auto-selezione tra i partecipanti, essi vengono attirati dai progetti interessanti e dalla gente ingegnosa che vi partecipa. Le *community*, perciò, si formano quando le persone hanno bisogni ed interessi comuni ed esistono per portare avanti un progetto indipendentemente da chi lo intraprende.

I gruppi che si formano nel web, una volta progettati i prodotti, però, necessitano di qualcuno che produca il bene, che gestisca l'inventario, che dia garanzie e che fornisca il servizio al cliente. Per svolgere queste attività operative c'è bisogno di un'azienda. Il nuovo modello di produzione richiede un nuovo tipo di fabbrica manifatturiera, che da una parte deve mantenere le qualità operative dell'azienda tradizionale come il controllo qualità elevato, gestione del magazzino e della catena di distribuzione per poter competere nel mercato a livello di prezzo e di qualità, mentre dall'altra parte deve possedere tutti i punti di forza delle aziende del web, quali creare e gestire una community attorno ai prodotti per innovare più velocemente e a costi ridotti[133].

Queste aziende dovranno essere snelle, virtuali, informali e puntare sulla qualità del progetto per attrarre i migliori collaboratori.

Suddette imprese possono rappresentare nuove opportunità lavorative: non potranno creare migliaia di posti di lavoro ma contribuiranno a far nascere altre aziende che lavoreranno per loro. È qui che entra in gioco l'ecosistema.

Nasceranno tante piccole aziende, grazie alle scarse barriere all'entrata, che creeranno a loro volta altre occupazioni, ma a differenza della scorsa generazione queste non dovranno diventare, a tutti i costi, grandi aziende per sopravvivere nel mercato.

Le aziende costruite sul modello *makers* trainato dal web ce la possono fare. Essenzialmente "per tre motivi:

- primo: poiché la maggior parte di loro inizia con una community aperta, il forte potenziale di crescita degli effetti rete è già nel loro DNA. Le community sono in grado non solo di fornire processi di sviluppo prodotto più rapidi, migliori e

[133] C. Anderson, *op. cit.*, 2013, p.184-185.

meno cari, ma spesso propongono anche strategie di marketing meno costose. Il passaparola è il modo migliore per vendere qualunque cosa, e qual è il passaparola migliore se non quello alimentato da persone direttamente coinvolte nella creazione di un prodotto o di cui ne sono almeno state testimoni.

- Secondo: dal momento che queste aziende sono costituite secondo i principi del web, sono brave a utilizzarlo per tutto, dalla ricerca di fornitori a basso costo alla manifattura virtuale che si avvale di agenzie di servizi esterni. È semplice: le aziende basate sul web sanno utilizzare al meglio i più efficaci strumenti disponibili sul mercato per risparmiare e accelerare lo sviluppo del prodotto.
- Infine, essendo nate online, si può dire che sono globali. In genere si rivolgono a nicchie di mercato che oltrepassano trasversalmente i confini nazionali, perciò partono con tutti i presupposti per essere degli esportatori. La vendita tipica avviene online, quindi senza i vincoli imposti dalla distribuzione tradizionale e dalla geografia. Il risultato è che non solo riescono a crescere più velocemente, ma che riescono anche a tenere a bada più efficacemente la concorrenza: sono già in competizione a livello globale, perciò è difficile che le importazioni le mettano in difficoltà"[134].

Il rinascimento artigiano non deve fare l'errore di puntare esclusivamente sull'ibridazione tra manifattura e la tecnologia digitale perché la rete internet rappresenta uno strumento con cui le piccole e medie imprese artigiane possono perseguire la crescita, ma deve anche puntare sulla rinnovata attenzione dei consumatori alla produzione umana, al suo racconto, alla rappresentazione di una cultura della qualità e dell'unicità. Tutto questo attraverso l'utilizzo del web come nuovo canale di commercializzazione e promozione. Su questi campi l'Italia, a differenza di Stati Uniti o altre nazioni, non deve re-inventare nulla perché possiede un patrimonio di saperi in materia immenso, basta che venga condiviso con tutto il resto del mondo. In questo modo l'artigianato italiano potrà vincere la sfida, accompagnando l'impresa di piccole dimensione sui mercati internazionali attraverso percorsi originali.

[134] C. Anderson, *op. cit.*, 2013, p.194

2.1.2. Il settore turistico: l'importanza del prodotto esperenziale

Il turismo è un fenomeno complesso e vario. È complesso in quanto implica lo svolgimento di un gran numero di attività, che vanno organizzate e coordinate fra loro. Il turista necessita di mezzi di trasporto, di alberghi, di ristoranti, di musei, di guide, di negozi che vendono cartoline e souvenir del posto, di banche, di località interessanti da visitare, di paesaggi da ammirare e questo richiede il lavoro di un gran numero di operatori, anche per il più semplice dei viaggi. È, inoltre, un fenomeno estremamente vario perché il termine turismo viene usato per indicare le attività più disparate, che hanno come elemento in comune lo spostamento delle persone dalla loro residenza.

È da considerarsi turista, infatti, non soltanto chi parte per un viaggio di svago o di riposo, ma anche l'uomo d'affari che si sposta dall'abituale sede di lavoro, il fedele che si reca in pellegrinaggio a un santuario, lo studente che va in gita scolastica per qualche giorno, il tifoso che segue la propria squadra e il giocatore che disputa una partita in trasferta.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo, in inglese *ONWTO*, definisce turismo "l'insieme delle attività delle persone che viaggiano o soggiornano al di fuori del loro ambiente usuale per un periodo non superiore ad un anno per motivi di svago, lavoro o di altra natura. Non è turista - sempre secondo l'*ONWTO* - il viaggiatore che si reca, anche temporaneamente, in un paese diverso dal suo, ricevendo una retribuzione da parte di enti o di residenti del paese di destinazione". Questa distinzione va fatta perché il turismo è un'attività economica ed è l'industria più grande del mondo in termini di denaro speso. Si spende di più per fare viaggi e durante questi, che per qualsiasi altro bene o servizio. Di fatto, i turisti quando arrivano in un luogo qualsiasi richiedono servizi, fanno acquisti, si spostano con mezzi come il bus, taxi, metropolitane, pranzano e cenano nei ristoranti, nelle trattorie, negli hotel, nelle pizzerie, vanno a dormire negli alberghi, nei *Bed&Breakfast*, dagli amici, dai parenti, vanno al bar, entrano nei musei e nei teatri. In linea di massima consumano e spendono di più di un residente. Perciò portano denaro, incrementano i consumi e di conseguenza aumentano l'occupazione ed alimentano una crescita economica dell'area.

I turisti anche in partenza muovono l'economia usando le agenzie di viaggio, si servono dei tour operator, usano i mezzi di trasporto, acquistano viaggi che per lo più sono composti da servizi prodotti nel paese stesso.

Risulta evidente, quindi, che il settore turistico costituisce una voce molto importante per lo sviluppo economico di una nazione dovuto anche al fatto che interagisce con molti comparti dell'economia.

L'ultimo rapporto dell'*UNWTO* dichiara che gli arrivi internazionali (turisti che pernottano) sono cresciuti del 4% nel 2012, superando per la prima volta nella storia il record di 1 miliardo di turisti. In particolare, l'Asia e l'area del Pacifico hanno registrato la più grande crescita a livello mondiale, con un incremento pari al 7% di turisti internazionali. Con altri 39 milioni di turisti nel 2012, gli arrivi internazionali hanno raggiunto i 1.035 milioni rispetto ai 996 milioni nel 2011. La domanda turistica ha tenuto buoni livelli nel corso dell'anno, riportando migliori e inattesi risultati nel quarto trimestre.

Nonostante le continue sfide economiche da affrontare, l'*UNWTO* si aspetta che gli arrivi internazionali continuino nel 2013 ma con un leggero calo (+3%, +4%) ed in linea con le previsioni a lungo termine del *Tourism toward 2030*, le quali pronosticano una crescita media del 3.8% all'anno tra il 2010 e il 2020[135].

Nella graduatoria 2012 delle destinazioni turistiche maggiormente frequentate nel mondo, l'Italia si colloca al 5° posto, sia per gli arrivi internazionali, sia per gli introiti valutari, confermando la posizione del 2011[136].

[135] John G.C. Kester, *2012 International Tourism Results and Prospects for 2013*, UNWTO News Conference HQ, Madrid, Spain, 29 January 2013.
[136] UNWTO *World Tourism Barometer - April 2013*

Tabella 4. Principali destinazioni del turismo internazionale

Principali destinazioni del turismo internazionale								
Rating	**Arrivi internazionali (milioni)**				**Introiti (miliardi di US$)**			
	Paesi	**2011**	**2012**	**var. %**	**Paesi**	**2011**	**2012**	**var. %**
1	Francia	81,6	83,0	1,8	USA	116,1	128,6	10,7
2	USA	62,7	-	-	Spagna	59,9	55,9	1,2
3	Cina	57,6	57,7	0,3	Francia	54,5	53,7	6,7
4	Spagna	56,2	57,7	2,7	Cina	48,5	50,0	3,2
5	**Italia**	**46,1**	**46,4**	**0,5**	**Italia**	**43,0**	**41,2**	**3,8**
6	Turchia	34,7	35,7	3,0	Macao (Cina)	38,5	-	-
7	Germania	28,4	30,4	7,3	Germania	38,9	38,1	6,2
8	Regno Unito	29,3	29,3	-0,1	Regno Unito	35,1	36,4	5,2
9	Federazione Russa	22,7	25,7	13,4	Hong Kong (Cina)	27,7	31,7	14,1
10	Malesia	24,7	25,0	1,3	Australia	31,5	31,5	-0,2

L'industria del turismo in Italia vale 136 miliardi l'anno, che corrispondono a circa tre volte la meccanica, ed è pari all'8,6% del PIL, cifre che salgono a 161,2 miliardi e al 10,3% se viene considerato anche l'indotto. Garantisce lavoro a ben 2,2 milioni di persone e fa registrare un saldo attivo nella bilancia dei pagamenti di 11,5 miliardi di

euro[137]. La crescita della spesa degli stranieri in Italia nel 2012 ha subito un rallentamento rispetto all'anno precedente. Nel 2012, per la prima volta dall'inizio della crisi, le entrate generate dal turismo *inbound* dell'Italia hanno superato il livello raggiunto nel 2007 a prezzi correnti; valutati in termini reali, tuttavia, gli introiti turistici rimangono ben al di sotto dei livelli precedenti la crisi. Le entrate turistiche continuano comunque a ricoprire un ruolo importante per l'economia del nostro Paese: nel 2012, i viaggiatori stranieri in l'Italia hanno generato una spesa pari a 32 miliardi di euro (2,0% del PIL e 39,2% delle esportazioni di servizi).

Il 2012 ha visto aumentare il numero di imprese operanti nel settore turistico, un dato in contro tendenza rispetto a quello che sta succedendo negli altri settori industriali. Nel 2012, nonostante il tessuto imprenditoriale italiano abbia subito la chiusura di 17 mila imprese, il settore turistico ha registrato una crescita complessiva dell'1,6%, sfiorando quota 660 mila unità, pari all'11% del totale delle aziende italiane. Purtroppo, allo stesso tempo, sono calate le vendite di camere nelle imprese ricettive che hanno visto occupare solo il 42% delle camere disponibili nel 2012, con una perdita di due punti percentuali rispetto al 2011. Il calo ha colpito soprattutto le strutture del Nord mentre le performance di vendita delle imprese del Centro e del Sud sono sostanzialmente in linea con quelle del 2011[138].

Analizzando i dati delle regioni italiane con maggior propensione turistica, vediamo che il Veneto detiene il primato. In questo periodo di crisi si è mostrato molto vivace. Infatti, nel 2011 ha fatto registrare numeri da record dimostrando di ricoprire un ruolo rilevante all'interno dell'economia regionale. Durante l'anno in questione, si sono registrati 15,8 milioni di turisti, un numero che supera di oltre un milione il flusso turistico dell'anno precedente (+8,1%), a cui si aggiunge un aumento significativo, seppur più blando delle presenze (+4,2%), attestate a circa 63milioni e 400 mila.

Gli amministratori della Regione insieme all'intero settore turistico veneto si sono posti l'obiettivo, di passare entro il 2020 dagli attuali 15,8 milioni di arrivi e 15 miliardi di fatturato a 20 milioni di arrivi e 20 miliardi di fatturato[139].

[137] S.Mangiaterra, *Turismi*, Corriere Innovazione, Numero 6, Luglio 2013, p.9
[138] Osservatorio Nazionale del Turismo- Redazione, *Rapporto sul turismo 2012*, 2013.
[139] Regione Veneto, *op.cit.*, 2012, p. 274.

I dati del 2012 sono in linea con la meta da raggiungere, di fatto, hanno migliorato di 0,3% gli arrivi dell'anno precedente.

Secondo le stime prodotte da un'analisi di valutazione della spesa turistica e da un'analisi di impatto economico in termini di valore aggiunto, occupazione e importazioni prodotte dall'intera spesa turistica in Veneto nel 2011, il comparto del turismo nella Regione crea quasi 11 miliardi di valore aggiunto e 370 mila unità di lavoro. Rispettivamente l'8,2% e il 15,9% dei corrispondenti totali regionali. La composizione del surplus generato è da attribuire per il 34% alla spesa dei turisti stranieri e il restante a quelli italiani[140].

Soffermandoci sulla spesa turistica nel 2011 (ultimo anno per il quale è possibile avere elaborazioni) i consumi turistici totali in Veneto ammontano a circa 11 miliardi di euro, una cifra che va a formare l'11,3% di tutta la spesa turistica italiana. Bisogna, inoltre, specificare che se ci si focalizza sulla quota generata dai turisti stranieri, questa sale al 15,8% del totale nazionale.

Da qui si può comprendere l'importanza del turismo internazionale nell'economia veneta. Il settore ha la capacità di coinvolgere molti altri comparti produttivi, grazie alla diversificazione e composizione del paniere di spesa dei turisti. Valorizza i prodotti tipici agroalimentari regionali, gli articoli rappresentativi del *Made in Italy* e le produzioni artigianali più tradizionali presso la popolazione turistica. Infatti, degli 11 miliardi di spesa, il 51,5% derivano da acquisti di servizi ricettivi e di ristorazione (comparto "Alberghi e ristoranti"), una quota in linea con la stima media nazionale. Altra voce rilevante è costituita dal campo dei servizi di trasporto e commerciali che si attesta all'incirca al 21% del totale. Tra le altre attività produttive confermano la loro importanza i "Tessili e cuoio", settore rappresentativo del sistema moda con il 5,2% della spesa, nonché gli "Altri prodotti della trasformazione industriale", al cui interno si distinguono soprattutto gli acquisti di prodotti dell'artigianato e di *souvenirs* di vario tipo (7,1%). Quasi il 4% della spesa si concentra inoltre nell'acquisto di prodotti agricolo-alimentari, mentre un altro 4% interessa le "Attività ricreative"[141].

Il valore strategico del turismo nell'economia del Veneto viene misurato per il 2011 quantificando l'apporto del settore alla realizzazione del reddito nazionale e al

[140] A cura di Mara Manente e Valeria Minghetti del CISET.
[141] Regione Veneto, *op. cit.*, 2013, p.202.

sostegno dei livelli di occupazione. Si deve tener conto anche degli effetti generati grazie ai redditi percepiti attraverso l'attività turistica[142]. La stima evidenzia, inoltre, le interazioni economiche tra le regioni, e dunque le conseguenze che si manifestano all'interno dell'economia veneta, "non solo grazie alla spesa effettuata nella regione, ma anche grazie alle esportazioni verso le altre regioni attivate dai consumi turistici in quelle regioni"[143]. Gli effetti di attivazione sono una combinazione, alquanto complessa, da una parte, di produzioni "locali", nel campo dei servizi, nell'agroalimentare e nell'artigianato locale, e dall'altra di prodotti che hanno un largo mercato e che, se non vengono prodotti in loco, generano flussi di importazione dall'esterno. La ricchezza prodotta dal turismo incide per il 34,3% sul valore aggiunto regionale, a differenza di una media nazionale del 7,4%.

Procedendo con il confronto, tra l'apporto dato dal turismo e quello dato dagli altri settori industriali veneti, si può osservare che il valore aggiunto turistico è tre volte e mezzo la ricchezza originata dal comparto agricolo e allo stesso modo dal comparto alimentare. È triplo rispetto al settore Tessile e Abbigliamento, è pari al 53% del reddito prodotto dai "Prodotti in metallo, macchine e forniture elettriche" ed al 54% del valore aggiunto del settore del Commercio. Da questi numeri si evince come il comparto turistico stia acquisendo, sempre più, un ruolo crescente a discapito dei settori manifatturieri.

In termini di occupazione, il settore offre 370 mila posti di lavoro distribuiti sia nelle attività caratteristiche, sia nelle filiere produttive che stanno a monte. Nel totale regionale, il comparto turistico rappresenta il 15,9% di tutta l'occupazione.

Sebbene questa caso sia da vedere come un'eccellenza italiana, l'Italia con la bellezza di 49 siti del patrimonio dell'umanità sparsi in tutto il territorio nazionale, continua a perdere posizioni nel rating mondiale a favore di Spagna e Francia. In tutta Italia, manca una politica turistica organica, seria e moderna che valorizzi in maniera adeguata tutto il patrimonio.

Di fatto, nel territorio nazionale, si possono trovare dei risvolti paradossali. Il Vaticano e il Papa si trovano all'interno dell'Italia, ma il turismo religioso tocca il Paese solo per un misero 30 per cento. Le montagne più alte e belle d'Europa si

[142] Si tratta degli effetti indotti dal settore in base all'attivazione di tipo keynesiano. Gli effetti moltiplicativi keynesiani dipendono dai successivi round di spesa e produzione legati ai consumi sostenuti dai redditi distribuiti nella produzione destinata alla domanda turistica e nelle produzioni da essa attivate.

[143] Regione Veneto, op. cit., 2013, p. 202.

trovano in Italia ma solo il 5 per cento degli appassionati di sport invernali dei 5 continenti sceglie il versante italiano delle Alpi. Un altro caso è la città di Venezia. La città lagunare lamenta il collasso con i sui 20 milioni di visitatori l'anno, secondo stime del Comune, ma nonostante l'allarme scattato dopo il naufragio della Costa Concordia non riesce a individuare un passaggio alternativo al bacino di San Marco per le grandi navi da crociera.

L'Italia del turismo, così, si dimostra "la vecchia e immobile Italia delle tante contraddizioni, dei campanilismi e delle scelte non fatte. Dove manca una politica capace di superare gli interessi di parte e di progettare lo sviluppo"[144].

Sandro Mangiaterra, esperto di economia sociale e diritti dei consumatori, nel proprio articolo "Turismi" del Corriere Innovazione numero 6, si sofferma sul grande problema della mancanza di un coordinamento strategico generale. Pone il confronto tra due realtà ben diverse per quanto riguarda la ricchezza economica: le località andine nel Nordovest argentino e le Dolomiti.

Fa notare come "alla fine del mondo", nei poverissimi centri abitati andini, ci siano enormi cartelli che danno il benvenuto all'interno del patrimonio dell'umanità (il marchio UNESCO è ben presente in quelle terre). I centri di accoglienza forniscono ai visitatori informazioni sui posti letto, sui luoghi di ristorazione, sui sentieri da percorrere e sui luoghi dell'artigianato locale da visitare ed in più organizzano servizi di noleggio mountain bike e jeep con autista. Infine, sottolinea come la rete internet funzioni a meraviglia.

Al contrario, nel comprensorio delle Dolomiti, dove il logo UNESCO è difficile da vedere, non esistono centri informativi, cartelli di benvenuto e la banda larga non è presente in tutte le vallate. Queste carenze, vengono imputate alla mancanza di coordinazione tra le tre regioni che hanno la fortuna di possedere nel proprio territorio le Dolomiti. Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino di fatto non hanno una strategia univoca di promozione turistica, ma bensì tre strategie diverse. Questo scoordinamento fa risaltare agli occhi dei visitatori stranieri la rilevante differenza nella qualità ricettivo-alberghiera tra una località dolomitica e l'altra. La causa maggiore di queste differenze qualitative sono i fondi messi a disposizione dalla tre regioni agli operatori turistici. I trentini, ad esempio possono godere di circa venti

[144] S.Mangiaterra, *op.cit.*, 2013, p. 9

milioni all'anno per ammodernare le strutture, mentre quelli della regione Veneto solo 250 mila euro.

È necessario elaborare pertanto un'integrazione tra il turismo, l'urbanistica, l'ambiente e la mobilità. Attuare interventi combinati tra turismo, commercio, enogastronomia e delineare intrecci con l'artigianato, il mondo della ricerca e dell'hi-tech[145].

Gli esperti del settore sono convinti che il turismo sia un ramo economico ad alto potenziale di crescita e che nei prossimi sette anni potrebbe valere altri 30 miliardi e offrire lavoro ad altre 500 mila persone[146]. Per rendere questi dati fattibili, l'Italia deve programmare un piano per migliorare la situazione attuale. Innanzitutto si dovrà combattere l'eccessiva frammentazione della *governance*, definendo il ministero del turismo autonomo e dotato di portafoglio, di rinforzare con tavoli permanenti i rapporti tra governo, regioni e associazioni di categoria, di riorganizzare l'Enit assegnandole nuove competenze e adeguate risorse.

Procedere con la mappatura dei decisori per cercare di evitare inutili sovrapposizioni, come gli scontri riguardo le priorità degli interventi, la distribuzione dei finanziamenti, la stessa assegnazione delle poltrone. Si dovrà, anche, superare la disparità di risorse tra regioni a statuto speciale e ordinario. Altro nodo fondamentale sarà efficientare e rendere efficace la rete aeroportuale per aumentare i voli low cost e i collegamenti diretti con Paesi del BRIC. Ed infine ammodernare le strutture.

Anche agli occhi dell'esperto *OCSE* Armando Peres, l'Italia "appare come un grande mosaico a chiazze, con aree e settori che vanno meglio e altre aree che vanno peggio"[147].

Peres individua come grandi problematiche la scarsa competitività del settore italiano rispetto agli altri Paesi Europei, l'alta frammentazione del sistema turistico, la presenza di infrastrutture obsolete e la scarsa attenzione del settore pubblico nei confronti dell'apparato turistico. Da evidenziare che il turismo in Italia vale il 10% del PIL e oltre 2 milioni di occupati, il che vuol dire ricchezza. Ricollegandosi alla forte concorrenza straniera, il professore spiega come gli imprenditori del settore devono gareggiare con gli altri *competitors* stranieri, con un'Iva quasi doppia dei

[145] S.Mangiaterra, *op.cit.*, 2013, p.10.
[146] *Ibidem.*
[147] L. Barbieri, *Expo a rischio scippo*, Corriere Innovazione, Numero 6, Luglio 2013, p.20.

concorrenti (10 per centro contro il 6 o 7), con un costo del lavoro più pesante e con una rigidità di conto economico importante. Ciò che penalizza maggiormente questo ambito economico, secondo il responsabile *OCSE*, è la scarsa attenzione del settore pubblico centrale e regionale.

Peres avanza alcune proposte per arginare tali problematiche. La prima cosa da fare è favorire l'aggregazione tra le varie aziende del settore, in maniera tale da formare dei consorzi o dei distretti nei quali i soggetti economici lavorino insieme.

La seconda azione da compiere è risolvere il problema strutturale che attanaglia il turismo italiano.

Peres sostiene: *"è molto trendy dire che serve un rilancio dell'immagine dell'Italia, ma questo non è il problema. Tutti vogliono venire in Italia: per i cinesi si tratta della prima meta desiderata, ma i nostri visitatori orientali sono appena un quarto di quelli che scelgono la Germania. E vanno in Germania non perché mangino meglio e ci sia più sole, ma perché il sistema infrastrutturale glielo permette con più facilità: noi rilasciamo visti con tempi biblici e a un prezzo troppo alto, tanto che alcuni tour operator cinesi fanno entrare i loro turisti nella UE dalla Slovacchia, dove il visto viene rilasciato in 48 ore e costa un terzo"*.

Altre piaghe del sistema infrastrutturale italiano – sempre secondo Peres - sono la presenza di aeroporti troppo piccoli, la mancanza di un vettore nazionale forte, l'assenza dell'alta velocità che collega il tratto Torino-Venezia e la scarsa capacità di accoglienza e accessibilità.

Il *deputy regional* manager UniCredit Nord Est, Romano Artoni, segnala un fattore positivo. Gli operatori, infatti, sembrano avvertire chiaramente il limite che la frammentazione eccessiva pone sul mercato. Inoltre, sostiene che il settore turistico a livello di gestione degli esercizi e a livello di clientela stia attraversando un passaggio generazionale. Per poter rinnovare il parco clienti i nuovi gestori devono puntare su strategie e investimenti di medio e lungo periodo - continua Artoni – per perseguire il rafforzamento e l'innovazione che permetta al comparto di rimanere competitivo e sfruttare appieno le potenzialità del web 2.0. L'innovazione deve portare ad ottenere un'offerta sempre più personalizzata coerente con le esigenze del singolo visitatore. Tutto passa attraverso un'unica strada: l'innovazione. Innovare vuol dire trasformare o migliorare l'offerta, modernizzare strumenti e strutture. È

doveroso, oggi, pensare a forme di aggregazione di imprese. Antonello De' Medici, presidente per il Veneto di Federturismo, ribadisce il bisogno di managerialità, di capacità finanziaria e di competenze eccellenti per sviluppare il settore.

Il nodo cruciale italiano è l'immobilismo e la visione distorta degli addetti ai lavori, del sistema turistico, nei confronti della Grande Rete. Gli operatori vedono quest'ultima come fonte di grande concorrenza invece di considerarla come una preziosa alleata. In molti non hanno ancora capito che il mondo è cambiato e i vecchi modelli di business delle classiche aziende turistiche non possono sopravvivere. Stiamo assistendo al cosiddetto boom digitale con i social network, internet, le *app* e gli *smartphone*. Questo ha provocato il cambiamento dei turisti nel modo di approcciare e programmare un viaggio. A farla da padrone sono le emozioni, l'intreccio di esperienze, rapporti diretti e meno mediazioni con gli operatori di varia natura e tipologia. Al momento esistono una moltitudine di piattaforme e siti internet specializzati, ad esempio, in voli *low cost*, mappe, guide, *reservation*, album di fotografie, video in 3d.

In Italia, il blocco per l'aprirsi a questo genere di tecnologia, è culturale. I piccoli imprenditori devono cercare di "fare rete", "per sfruttare al meglio le competenze specialistiche in questo campo, ma sono frenati dalla tradizionale ritrosia nel fornire e condividere i dati, a partire dalla lista dei clienti"[148].

Per cambiare il punto di vista sarebbe opportuno iniziare da qualche esperienza pilota e di successo. In una di queste può rientrare l'iniziativa promossa da Turismo Friuli Venezia Giulia che ha deciso di puntare su tutte le forme del web, su tutte il social network, per promuovere la Regione al turista internazionale e globalizzato, e infine per contenere il conto contatto.

Il salto di qualità, per far diventare il turismo il motore dello sviluppo del Paese e moltiplicatore del PIL. Politica, associazioni di categoria, sindacati dovrebbero avere questo come obiettivo comune ed innescare un circolo virtuoso tra turismo e manifatturiero. Il made in Italy ha bisogno dei consumatori russi, cinesi, indiani e dell'Estremo Oriente.

Gli stessi che hanno un sogno: vedere Venezia e Roma. Bisogna conquistarli.

[148] S. Mangiaterra, *op.cit*., 2013, p. 13

Fino agli anni Ottanta, il turista aveva un calendario di ferie fissato di anno in anno, dove concentrava il proprio tempo libero nel mese di agosto, mentre il più abbiente approfittava anche delle festività religiose e scolastiche di Natale e al massimo della settimana bianca. A partire dagli anni Novanta la società inizia a cambiare. Il lavoro incomincia a modificare i propri tempi e le proprie forme, l'istruzione media cresce di livello e di conseguenza comporta una maggiore curiosità nelle persone, una migliore capacità di auto organizzarsi ed infine si assiste ad un incremento della capacità di reddito. Da qui inizia un percorso di innovazione di prodotto turistico legata alle motivazioni per un viaggio e quindi all'esperienza che il turista vuole vivere.

Negli anni duemila si è giunti a definire diverse tipologie di turismo: culturale, religioso, sportivo, naturalistico, congressuale, sanitario, cinematografico, enogastronomico. La motivazione sceglie la destinazione che definisce una tipologia di domanda specifica[149]. Ad esempio, se un familiare ha necessità di cure mediche in un'altra località, un gruppo di persone, composte da malato e accompagnatori, si muove per più giorni, creando una domanda di servizi turistici. Altra dimostrazione è la domanda turistica che si genera a causa di un evento sportivo o di una grande manifestazione internazionale come il G8. In questi casi si movimenta l'economia locale e si creano anche nuovi posti di lavoro.

Successivamente si è cercato di combinare all'innovazione di prodotto l'innovazione di processo, sempre dal lato domanda. Già dalla fine degli anni Ottanta, emerse nel viaggiatore la propensione al pianificare il viaggio autonomamente, quindi scegliersi luoghi e servizi uno ad uno. Al tempo, però, non esistevano i mezzi tecnologici che permettevano di adempiere a tutto ciò con semplicità. Con l'avvento del *world wide web* il fai da te è prevalso rispetto al servizio offerto dell'agenzia di viaggio. Questo ha facilitato il confronto e la crescita delle aspettative per le persone.

Gli operatori italiani, al contrario, non sono riusciti ancora a sfruttare queste tecnologie digitali nel modo opportuno per dar vita a processi innovativi sia di prodotto che di processo. Questa incapacità di rispondere ai cambiamenti della clientela, di inventare nuove proposte di vacanza e la diffidenza italiana verso la tecnologia, ha permesso ad altre località-culture (come la Francia e la Spagna) più

[149] F. Severino, *Identikit del viaggiatore, oggi*, Corriere Innovazione, Numero 6, Luglio 2013, p.4.

limitati dal punto di vista di *assets* naturali, di scavalcare l'Italia nella classifica delle destinazioni preferite. Spagna e Francia sono riuscite ad innovare il proprio prodotto turistico e in particolar modo hanno innovato nei processi lavorativi, di offerta e di comunicazione. Ad esempio nel settore del trasporto *low cost* l'Italia presenta forti inefficienze, di fatto è più economico prendere l'aereo e andare all'estero che muoversi nel territorio nazionale.

Una volta il turismo rappresentava la sospensione dell'identità, bastava partire per interrompere la quotidianità; oggi il viaggio deve essere scelto nei minimi particolari, in modo tale da trovare la completa soddisfazione personale. È cambiato soprattutto il bisogno di partire più spesso anche per pochi giorni, per vivere nuove esperienze personalizzate. Esperti del settore[150] rilevano che le lunghe vacanze estive (soprattutto quelle in agosto) lasceranno sempre più spazio agli *short trip*, ovvero vacanze di una o due settimane realizzate in più periodi dell'anno, e agli *short break*, vacanze di pochi giorni effettuate nei mesi primaverili e in autunno. Questa tendenza è già in atto in gran parte del mondo cosiddetto occidentale: sia a causa della perdita del potere d'acquisto delle nostre valute, sia per le paure legate al fenomeno del terrorismo internazionale. Il numero dei turisti che sceglieranno vacanze più brevi e dilazionate durante l'anno crescerà notevolmente. Il loro viaggio privilegerà le mete più vicine al luogo di partenza e la riscoperta del territorio di appartenenza. Il fenomeno dei "*lastminute*" e dei voli *low cost* è un tipico segnale del nostro tempo: si viaggia al minor costo possibile.

Gli operatori turistici italiani agiscono ancora in maniera singola senza cercare di proporre un'offerta turistica articolata insieme alla comunità del luogo per personalizzare al meglio il soggiorno del turista. I vettori pensano che il proprio *asset* sia il veicolo, gli albergatori le stanze, gli organizzatori dell'evento guardano il loro contenuto[151]. Al contrario l'esperienza si crea quando tutti questi elementi sono concatenati tra di loro e presentano una forte coerenza. Così il visitatore, che risiede in Paesi molto distanti, ritornerà anche in futuro, perché ormai le soglie di accesso per comprare biglietti aerei si sono abbassate.

[150] Delegati esteri ENIT (di Germania, Austria, Svizzera, USA, Canada, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria, Polonia e Russia) presenti al Forum "I trend internazionali del turismo nella prospettiva del 2006" della Borsa Internazionale del Turismo di Milano (2005); interviste a T.O. nel primo Primo Rapporto sul Turismo nei Parchi Nazionali (CTS, 2005).
[151] F. Severino, *op. cit*., 2013, p. 5

Le persone, oggi, sanno ciò che vogliono e non sono disposte a rinunciarvi, antepongono a qualsiasi cosa l'affermazione del proprio io e quando non trovano i sevizi richiesti e i prezzi conformi al servizio, cambiano scelta.

Secondo l'indagine svolta su alcuni T.O. nazionali e internazionali[152], i clienti dei T.O. (che per la maggior parte provengono da aree urbane fortemente antropizzate) ricercano sempre di più nella vacanza una forma di evasione dalla vita stressante delle grandi città e una possibile risposta la trovano in viaggi che offrono un'immersione completa in ambienti integri, autentici, puliti, più conservati e tutelati. C'è quindi in atto una tendenza a vivere la vacanza lentamente, assaporando il territorio nella sua profondità, gustando il piacere di mangiare e bere sano e in modo naturale, rilassandosi ma in modo "attivo" alla scoperta di luoghi e culture diverse. Il turista chiede inoltre di essere l'attore della propria vacanza (aumentano i turisti che vogliono partecipare al "confezionamento" del prodotto) in contrapposizione alle formule "*passive*" tipiche di una vacanza passata in spiaggia o di un viaggio "*all inclusive*" organizzato in modo standard e non personalizzato.

Questo tipo di cambiamento si riscontra anche nei consumi, non solo turistici, degli ultimi anni: slow food, tour enogastronomici, prodotti biologici, agriturismo sono tendenze sociali e di mercato in continua crescita.

Oggi il turista/consumatore, quando deve acquistare prodotti o servizi, presta più importanza alle esperienze emotive che essi possono produrre rispetto alla loro funzionalità.

L'offerta turistica deve fornire proposte fortemente innovative e adeguarsi ai bisogni di esperenzialità dei turisti per rendere la destinazione turistica altamente attrattiva. I visitatori di questi tempi non richiedono semplicemente beni e servizi turistici singoli, ma desiderano vivere esperienze turistiche che siano personali, complesse e coinvolgenti. L'esperienza risulta così essere una terza proposta economica che si differenzia dai servizi che a loro volta si distinguono dai beni. Quando una persona acquista un servizio, compra una serie di attività immateriali che vengono svolte per suo conto mentre quando viene acquistata un'esperienza, il consumatore paga per trascorrere del tempo a gustarsi una sequenza di eventi memorabili messi in scena da

[152] Cannas, Solinas (2005), *Primo Rapporto sul Turismo nei Parchi Nazionali*, Cap. 24

un operatore turistico come se si trattasse di una rappresentazione teatrale, per essere coinvolto a livello personale.

Due professori di Harvard, Joseph Pine e James Gilmore hanno scritto il libro "*The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*", dove vogliono far dimostrare come un prodotto, in questo caso il caffé, può essere venduto in diversi modi e ognuno di questi presenta diversi costi per i consumatori.

Essi presentano quattro tipologie di proposte economiche che un'azienda può offrire alla propria clientela. La prima che di fatto è la più semplice riguarda la vendita di *commodity*. Queste sono dei materiali fungibili, vale a dire dei beni indifferenziati, che vengono estratte dal mondo naturale e poi vendute nel mercato senza particolari lavorazioni. Il caffé acquistato presso una piantagione in Brasile, dove un chicco vale l'altro e soddisfa dei bisogni di base, può costare 0,2 centesimi di euro. Di conseguenza il valore percepito dal consumatore è molto basso e la redditività della *commodity* è a sua volta molto bassa.

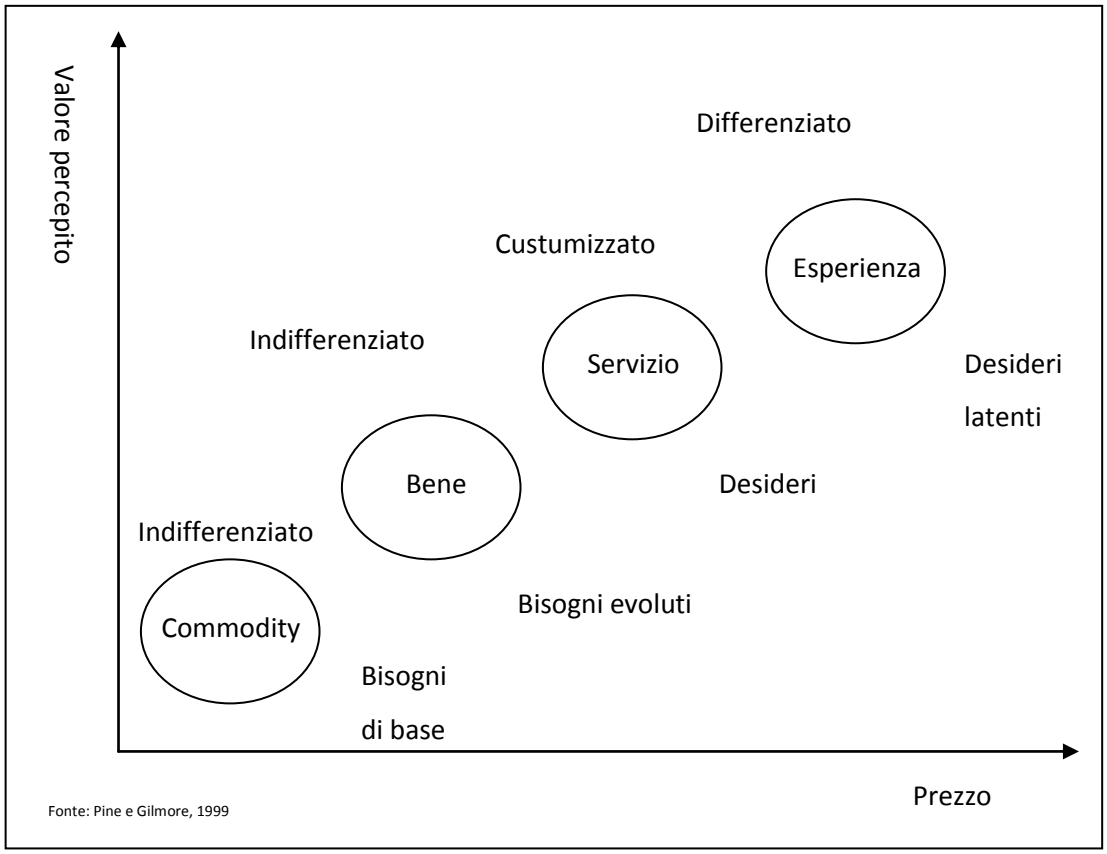
La seconda tipologia di proposta economica sono i beni differenziati, cioè quei manufatti tangibili che sono standardizzati e possono essere immagazzinati senza alcun problema. Sono il risultato di produzioni industriali e artigianali che si posizionano in una fascia di prezzo leggermente più alta rispetto al precedente segmento. Continuando con l'esempio del caffé, quando viene comprato in un supermercato questo diventa un bene che si differenzia in termini funzionali come gusto, aroma e qualità, soddisfando un bisogno un po' più evoluto e di conseguenza il costo aumenta a 0,2 euro.

La terza tipologia è caratterizzata dai servizi o dei beni custumizzati, ossia quelle attività intangibili che vengono prestate ad un cliente. Di fatto, un soggetto eroga un servizio immateriale, che solitamente risulta essere personalizzato, chiedendo un prezzo maggiore rispetto al produttore di beni. Sempre nell'ambito del caffé, se questo viene preso all'interno di un bar il prezzo sale a 0,9 euro poiché si soddisfano dei desideri e si usufruisce di un servizio.

L'ultima tipologia sono le esperienze, intese come eventi memorabili in grado di coinvolgere gli individui sul lato personale. Ad esempio se la tazzina di caffé viene comprata al *Caffé Florian* in Piazza San Marco a Venezia, questa viene pagata dieci

volte tanto perché la dimensione è quella esperenziale e non più di prodotto o servizio. Si vive l'esperienza di bere un caffé in una delle piazze più belle del mondo.

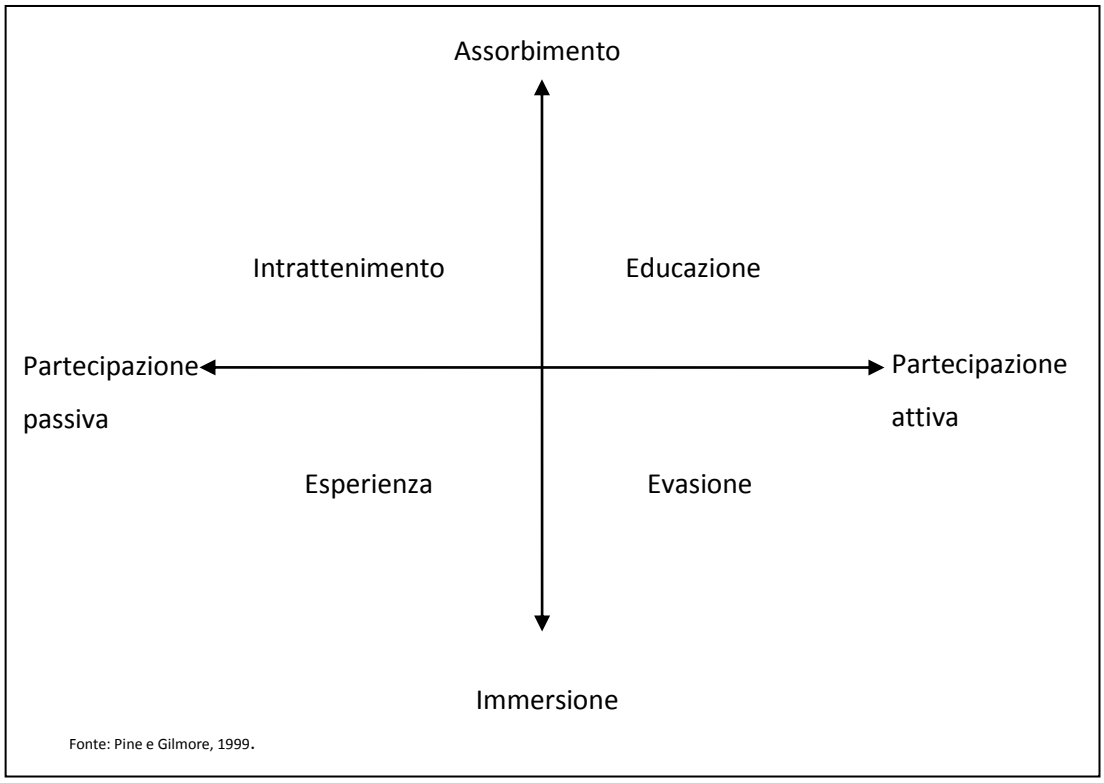
Figura 1. **La progressione del valore economico**



Il campo delle esperienze può essere suddiviso in quattro diverse direttive:

- partecipazione attiva, i clienti agiscono direttamente sulle performance o sull'evento che produce l'esperienza;
- partecipazione passiva, i clienti non agiscono e non influenzano in modo diretto sulle performance dell'attività;
- assorbimento, l'esperienza penetra nella persona attraverso la mente;
- immersione, la persona entra dentro l'esperienza prendendo parte all'esperienza.

***Figura 2*. Gli ambiti dell'esperienza**



Fonte: Pine e Gilmore, 1999.

Dall'intersezione delle differenti dimensioni si ottengono i quattro ambiti relativi all'esperienza: l'intrattenimento, l'educazione, l'esperienza estetica e l'evasione. Nel caso dell'intrattenimento le persone assorbono passivamente le esperienze attraverso i sensi, ad esempio assistere ad un evento sportivo crea nello spettatore una forte carica emotiva ma rimane appunto una partecipazione passiva poiché egli non partecipa attivamente allo spettacolo. Nell'ambito dell'educazione invece, le persone si sentono sempre assorbiti dall'evento, ma possono parteciparvi attivamente. Uno studente, infatti, quando segue una lezione all'università partecipa attivamente intervenendo direttamente con domande e considerazioni. Nel terzo contesto, dell'esperienza estetica gli individui si immergono in un ambiente o un evento con un'influenza minima. Quando, per esempio, si ammira un paesaggio ci si immerge completamente nel contesto circostante ma si ritorna nella dimensione passiva della partecipazione del soggetto perchè può solamente guardare senza modificare o interferire in alcun modo. Infine si tratta di evasione quando le persone si immergono profondamente nell'evento ed hanno un comportamento attivo. Il miglior esempio

odierno di evasione è il parco giochi, dove il soggetto partecipa attivamente e si trova immerso nell'ambiente.

Le esperienze più ricche comprendono aspetti di tutti e quattro i campi e si intensificano nel punto centrale del grafico sopra esposto. L'esperienza si contraddistingue per la sua unicità e capacità di essere personale, e non personalizzata, oltre che per il fatto di essere messa in scena anziché erogata. Le imprese che intendono creare delle esperienze per i loro clienti devono diventare i registi del contesto in cui essi si muoveranno e dovranno seguire il modello del teatro. La regia della rappresentazione dovrà valorizzare il contributo teatrale di coloro che, alla stregua di attori professionisti, dovrebbero recitare intenzionalmente una parte per raggiungere il pubblico, sia di coloro che contribuiscono allo spettacolo in qualità di spettatori direttamente coinvolti.

Nell'ambito turistico se si vuole adottare questa strategia si deve pensare ai turisti come dei spettatori-attori coinvolti, soggetti attivi, ospiti che partecipano pienamente alla rappresentazione teatrale. La partecipazione all'esperienza tende ad essere sempre più collettiva, dato che il turismo difficilmente può prescindere dalla presenza di altri consumatori turisti (comunità provvisorie) con i quali si alimentano dinamiche particolari, che talvolta consentono ai turisti la genesi di relazioni successive al periodo di viaggio. Il turista di fatto non chiede semplicemente beni e servizi turistici considerati singolarmente, ma esperienze turistiche complesse e coinvolgenti, da vivere in modo personale e partecipativo. L'esperienza turistica nasce dall'insieme di relazioni socio-economiche che il turista instaura con il complesso sistema di attori del territorio ed essa è un palcoscenico naturale ed ideale per offrire esperienze economiche in grado di coinvolgere i clienti. Un rischio che si può correre nel cercare di spettacolarizzare l'offerta turistica è che le esperienze, le emozioni, i ricordi, i sogni e altre modalità di intrattenimento vengano banalizzate e mercificate, generando nel turista uno stato di assuefazione alla varie forme di turismo-esperienza. Inoltre la spettacolarizzazione rischia di omologare le esperienze turistiche sulle stesse performance, oltre che sugli stessi standard, piuttosto che valorizzare le risorse materiali e immateriali, culturali e naturalistiche di un territorio, su cui andrebbe progettata l'offerta.

Nella progettazione delle esperienze memorabili è obbligatorio pensare a tematizzare l'esperienza, progettare e armonizzare le impressioni positive, eliminare tutti gli indizi negativi, coinvolgere i cinque sensi e integrare il tutto con degli oggetti ricordo.

Nel futuro prossimo per un numero sempre maggiore di persone viaggiare diventerà l'esperienza principe, non solo per divertimento o vacanza, ma in particolar modo per allargare la propria esperienza di vita.

In ambito familiare, la concezione del turismo da parte di figli, genitori, nonni, zii e nipoti sta spontaneamente cambiando, perché iniziano a concepire il viaggio come un ottimo pretesto per trascorrere del tempo tutti assieme almeno una volta l'anno.[153]

Viaggiare per le famiglie sta diventando un'opportunità per conoscere, conoscersi e riconoscersi. Il turismo si trasforma così in un'occasione per consolidare le relazioni familiari, particolare molto importante per soggetti che vivono con disagio crescente la separazione in casa. L'uso delle nuove tecnologie, dei cellulari o di Internet, ha eretto delle barriere invisibili nella vita quotidiana tra padri e figli, che risultano essere molto difficili da abbattere se non creando occasioni completamente diverse dalla routine giornaliera, come è possibile fare nel corso di un viaggio, che diventa un'esperienza concreta particolare. Il viaggio e il turismo diventano così occasioni speciali per rafforzare i legami in famiglia, in cui vengono coltivate l'adesione emotiva, la sorpresa della scoperta e la condivisione del percorso esplorativo.

Il turismo non è più inteso come un'opportunità di puro e semplice divertimento o di evasione, ma gradualmente si sta avvicinando alla logica della conoscenza e dell'esperienza culturale, della formazione personale e familiare. In qualche modo, viene riscoperta l'occasione iniziatica di crescita che rappresentava la tradizione del *Grand Tour* ottocentesco. A differenza dell'esperienza dell'Ottocento, quella di oggi non è più personale e riservata agli aristocratici, ma sempre più familiare, estesa, accessibile e condivisa con altre persone. Oggi è possibile raccontare il viaggio anche alle persone che non hanno partecipato alla vacanza, attraverso le memorie tecnologiche, fra foto e video, questo costituisce un altro elemento fondamentale per sostenere le relazioni tra gli esseri umani in particolar modo con le persone care come familiari o amici.

[153] Future Concept Lab, *Consum-autori. Le generazioni come imprese creative*; a cura di F. Morace, Libri Scheiwiller, Milano, 2008; p. 175.

Gli operatori turistici devono tener conto del desiderio dei turisti di vivere un'esperienza che scaturisca in loro delle emozioni positive e che perciò rimanga indelebile nella loro mente. Non devono però dimenticare che ogni turista ha esigenze diverse e per soddisfarle c'è bisogno di suddividerli in vari nuclei generazionali.

Si può partire analizzando il gruppo dei pre-adolescenti, che vanno dagli 8 ai 20 anni circa. Essi, in ambito turistico, fungono da facilitatori di relazioni e di nuove conoscenze che nascono tra famiglie che vanno in vacanza insieme o che si conoscono nei luoghi di villeggiatura. "La competenza tecnologica dei nuovi ventenni aiuta la famiglia a raccogliere stimoli, a decidere le destinazioni, a prenotare gli aerei e gli alberghi. I figli ventenni diventano così facilitatori turistici e fungono da agenzia di viaggio domestica"[154]. Dal punto di vista delle aziende turistiche, i più piccoli sono punti di riferimento chiave per la creazione delle esperienze per le famiglie, da quelle più tradizionali a quelli più avanzate[155]. L'elemento strategico per soddisfare questo gruppo è il fattore ludico. L'offerta turistica deve orientarsi verso la possibilità di far vivere esperienze di divertimento e di gioco in modo tale da coinvolgere gli adolescenti e quindi le loro famiglie. In quest'età diventa molto importante la capacità di creare spazi e occasioni di condivisione e socializzazione dove poter sperimentare liberamente qualsiasi prodotto e servizio.

Altra generazione è quella dei ragazzi dai 20 ai 35 anni, i *Linker People* come vengono chiamate nel libro *Consum-autori* di Francesco Morace. Essi sono i cosiddetti figli della nuova social-democrazia che utilizzano la tecnologia come una piattaforma integrata e sempre in collegamento con il mondo esterno. Per loro la vita reale e quella digitale si integra, si arricchiscono delle storie e delle informazioni ottenute dal web e dalla strada. Hanno un bisogno innato di partecipare attivamente a tutto ciò che vedono e non riescono ad essere un pubblico passivo. Vivono il viaggio come un'esperienza diretta privilegiata, molto intensa, esplorativa come avviene nelle comunità *multiplayer* della rete. Risultano essere la categoria più competente ed informata per la scelta del viaggio a basso costo, sapendo sfruttare al meglio le opportunità dei nuovi media. Da questa generazione è nato il *Techno Travel* ossia il viaggio concepito per essere vissuto in continua connessione tecnologica, che porta

[154] Future Concept Lab, *op. cit*., 2008, p. 177.
[155] *Ivi*, p. 176.

ad esempio alla nascita di spazi come *Feul For Travel* che offre ai viaggiatori l'opportunità di scaricare musica, programmi tv e libri digitali direttamente dall'*iPod*[156]. Tale generazione ha un naturale bisogno di entrare in contatto e velocemente, in maniera semplice e di condividere le esperienze nel modo più facile possibile. È opportuno creare luoghi dove questi ragazzi possono incontrarsi senza aver un appuntamento, così da favorire la convivialità connessa, in cui il reale e il virtuale danno vita a percorsi creativi e relazionali. Un esempio sono gli *Apple store*, *Nokia flagship store* che sono riusciti a intrattenere, connettere e sorprendere questo tipo di consumatori grazie all'alto valore estetico e di design, alla libertà assoluta di soggiornare al proprio interno, a un'assistenza tecnica che stimola, spiega e coinvolge il pubblico e infine grazie all'utilizzo gratuito del collegamento internet. Gli operatori turistici devono cercare di offrire loro un'esperienza culturale che unisca l'aspetto estetico performativo a un tema che catturi il loro interesse fungendo da connettore relazionale. Quindi generare originali modalità espressive e culturali in cui si possa stimolare il desiderio di esserci e di produrre qualcosa di tangibile dal punto di vista della creatività condivisa, puntando sul tema delle passioni comuni per far nascere un legame solido tra i consumatori/turisti al fine di creare una *community* integrata ma dai confini aperti.

Il terzo raggruppamento generazionale è costituito dalle donne trentenni che spesso ancora abitano con i genitori, chiamate *Sense Girls*[157]. Esse sono interessate a tutte le esperienze sensoriali che si possono vivere in viaggio e questa loro caratteristica permette di approfondire il tema dei servizi turistici e delle occasioni di viaggio a disposizione anche della famiglia. Sono loro che aggiungono valore all'itinerario di viaggio di genitori o amici perché sono molto accorte a selezionare con accuratezza gli hotel e la scelta dei percorsi. Danno molta importanza all'etica, all'estetica, alle ritualità, ai riti insoliti o prima inesistenti[158]. Sono alla ricerca costante di oggetti e luoghi per la cura della propria persona e per loro il viaggio deve contenere esperienze sofisticate e individuali legate alla cura di sé. Desiderano fruire strutture sofisticate e tecnologiche specializzate durante il viaggio per vivere esperienze emozionali. La *British Airway*, seguendo la visione di queste donne, ha progettato *la*

[156]Future Concept Lab, *op. cit*., 2008,, p. 67-69.
[157] *Ivi*, p. 91
[158] *Ivi*, p. 92.

First class lunge spa che rappresenta un'esperienza di volo in un luogo accogliente, attento al design e all'architettura artistica. Le *Sense Girls* sono sempre attratte da quei luoghi in cui si intrecciano cultura e consumo, commercio e intrattenimento, cosa che avviene negli hotel di Las Vegas. "Anche le nuove palestre/spa, centri benessere che curano la persona nella sua totalità, includendo alimentazione, ginnastica, saune e aree massaggi, sono da loro vissute non tanto come luoghi per l'attività sportiva, ma come isole di rigenerazione in cui spendere anche un giorno intero, e ben si conciliano con le loro aspirazioni"[159].

Per la generazioni dei genitori quarantenni e cinquantenni, che fanno parte dei *Mind Builders*, il viaggio viene visto come una fonte privilegiata di conoscenza e di ispirazione che aumenti il loro bagaglio personale. Costituiscono una priorità assoluta il contatto con i mercati, gli usi e costumi, le religioni del luogo. Sentono un forte bisogno di condividere "narrazioni iconiche" basate su storie di persone ma anche di luoghi e di prodotti eccellenti e di culto. I viaggi per loro si tramutano in storie perché riescono ad apprezzare contemporaneamente il fascino interculturale del prodotto globale e l'eccellenza unica dell'artefatto locale. Costoro finanziano l'avventura familiare per valorizzare gli elementi culturali, locali, conoscitivi, che al ritorno possono mostrare agli amici attraverso uno show multimediale.

Infine gli ultrasessantenni, i *Plesure Glowers*[160], in questo quadro sono i più sicuri e maturi nella preparazione del viaggio. Preferiscono andare in viaggio con i loro coetanei con i quali possono condividere i sogni della maturità[161]. Viaggiare rappresenta per loro un'esperienza felice basata su piccole abitudini come ad esempio alloggiare sempre nello stesso albergo, mangiare negli stessi ristoranti e quindi villeggiare nelle medesime località. Questi nuovi *senior* in viaggio sono alla ricerca di esperienze da riscoprire, riprese dalla propria gioventù e filtrate dalla maturità raggiunta. Esigono trovare in ogni esperienza della propria vita l'autenticità, il cuore delle cose, instaurando legami con oggetti e luoghi che sanno esprimere e condividere la propria storia. Suscitano in loro curiosità tutti quei luoghi, oggetti e contesti che permettono di tramutare il loro viaggio in "un'esperienza edonistica intelligente, fondata sul piacere e sulle esperienze di qualità"[162].

[159] Future Concept Lab, *op. cit.*, 2008, p. 93
[160] *Ivi*, p. 159.
[161] *Ivi*, p. 177.
[162] *Ivi*, p. 162

Per ogni generazione risulta prioritaria, in tutte le nuove forme ed esperienze turistiche, la dimensione della straordinarietà quotidiana, della conoscenza non accademica e dell'esperienza emozionale e avventurosa. Il viaggio è diventato l'esperienza più importante nei desideri e nelle aspirazioni delle persone di oggi perché dà un significato all'esperienza individuale, familiare e di consumo, laddove per significato si intende direzione, senso e gratificazione emozionale. In queste dinamiche lo status del viaggio perde gradualmente d'importanza: le famiglie hanno sempre meno bisogno di essere rassicurate sulla scelta della destinazione, che sia sufficientemente interessante. Assume invece un'importanza sempre maggio la pianificazione progressivo del viaggio e della vacanza: le intenzioni e i desideri di viaggio adottano una visione temporale di lungo periodo, in cui i turisti si riconoscono come protagonisti di un'avventura infinita, in una sorta di percorso a tappe, in cui le diverse destinazioni diventano parte di un desiderio esplorativo in *progress*[163].

[163] Future Concept Lab, *op. cit* , 2008, p. 178

2.1.2.1. Il trend della tribalizzazione

Dare una definizione dell'espressione "marketing tribale" può aiutare a familiarizzare con il fenomeno della tribalizzazione odierna. L'autorevole *Wall Street Journal,* nel numero che ha inaugurato il nuovo millennio (1° gennaio 2000), definisce il concetto di "marketing tribale" come "una strategia di marketing volta a creare comunità intorno ad un prodotto o un servizio"[164]. Di fatto questa nozione deriva dal termine tribù e si inserisce in una prospettiva "mediterranea" del management che intenderebbe temperare gli eccessi dell'approccio nordamericano alla gestione delle imprese e delle risorse umane. Per comprendere al meglio questa espressione bisogna collocarci all'interno dell'ambito dell'ipostesi postmoderna. Dal Rinascimento in poi, il paradigma che ha influenzato le società occidentali è stato il progetto moderno, fondato essenzialmente sul concetto dell'affermazione individuale che ha portato a concepire l'uomo come un essere capace di scegliere autonomamente a chi legarsi e in cosa credere, senza dover dipendere dai vincoli di sangue e dalle superstizioni religiose peculiari al Medio Evo. Di fatto, oggi la libertà individuale risulta non avere limiti ed estendersi negli ambiti dell'economia, della politica, del sapere e per sino del costume e della vita quotidiana nella sua interezza. L'età moderna aveva come elemento cardine il progresso che rappresentava il percorso da seguire per raggiungere la libertà individuale e perciò la felicità.

L'ideologia moderna sta perdendo la propria intensità lasciando spazio al progetto postmoderno, il quale ha modificato le utopie che costituivano i pilastri dell'immaginario dell'individuo moderno, e quindi il lavoro, la politica, la famiglia e la religione. Il tema della libertà legato in maniera diretta al progresso non rappresenta più un'ideologia positiva, ma al contrario diventa fonte di inquietudine e sradicamento. La società postmoderna perciò deve essere costruita sopra le macerie della fiducia nella libertà e nel progresso. L'uomo non è più convinto che il progresso abbia il potere di cambiare la vita e il mondo, anzi trova sempre più conferme che è stato proprio il progresso a rovinare il mondo.

[164] Bernard Cova, *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo,* Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003, p. VII.

L'epoca moderna quindi è l'espressione diretta dell'individualismo, ma oggi anche il progresso è diventato un fenomeno "tradizionale" in cui si è realizzato il sogno di un futuro moderno e globale. Arrivati a questa situazione, il mondo incomincia a idealizzare la realtà perduta di una volta. Il passato, oggi, è affascinante tanto da essere preferito ad un futuro fastoso di un pianeta collegato *on line*[165].

Si può affermare, dunque, che è diventato "tradizionale" la modernità e il progresso, invece sono "moderni" la tradizione e il regresso. Si spiegano in questo modo la ricomparsa dei concetti che venivano usati nelle epoche pre–moderne e arcaiche, come la nozione di "tribù" in primo piano, adattata ai più recenti sviluppi tecnologici. Il termine "tribù si inserisce nell'ambito di un consumismo che è diventato il motore della costruzione identitaria dell'individuo occidentale, sostituendo in tale ruolo la produzione e il lavoro"[166]. L'individuo quando tutto sembra andar male o quando tutto sembra rovinarsi, trova nei prodotti e nei servizi, ossia nel sistema dei consumi, una sorta di nuova identità, una specie di paracadute sociale. Le persone, oggi, grazie al fatto di consumare la stessa cosa, tutti insieme, nello stesso momento non si sentono più sole ma percepiscono di far parte di un gruppo. Il sistema dei consumi così diventa l'elemento centrale dell'esistenza individuale, di fatto, il consumo di cui si parla non è più quello relativo a segni e simboli da adottare con superficialità, ma del consumo di momenti intensi, condivisi con altri individui, che provoca un'emozione in grado di sostenere la costruzione, lo sviluppo o il consolidamento dell'identità incerta dei nostri contemporanei. Il consumismo attuale vede sempre più individui alla ricerca di legami sociali da instaurare all'interno di una comunità dove è possibile condividere le stesse passioni con agli altri membri. Queste comunità emozionali hanno diverse genesi e alla base di esse troviamo la passione per qualcosa; ad esempio per la degustazione di vini o per l'amore verso le moto Ducati. Si pone così l'attenzione sull'autenticità del prodotto della comunità, del suo servizio, del suo marchio, del suo punto vendita, mediante il recupero di dettagli significativi che richiamano un'altra epoca, puntando sulla nostalgia di un passato, più ancora che vissuto.

L'attuale condizione sociale denominata post-moderna e l'emergere del tribalismo è la continuazione dell'era moderna, iniziata con il Rinascimento, in cui si ricercava la

[165] B. Cova, *op. cit*., 2003, p. X
[166] *Ibidem*

liberazione individuale dall'ignoranza e dall'irrazionalità. Il legame sociale per l'uomo moderno era considerato un qualcosa che teneva uniti gli individui, e quindi l'elemento che li intralciava e li costringeva, mentre il contratto sociale appariva come uno scudo contro il male in grembo alla comunità (intesa come obbligo subito, irreversibile e illimitato per ciascuno dei membri del gruppo), che mantiene l'individuo in asservimento. L'individuo nell'epoca moderna è diventato un elemento essenziale, perché l'obiettivo primario dell'azione individuale era la differenziazione dalla comunità. Il soggetto moderno ha opposto valori come l'intimità, l'emozione, l'opacità delle relazioni tradizionali a valori come razionalità, impersonalità, trasparenza e universalità delle relazioni moderne, fondate sull'utilitarismo e sull'economia. L'economia di mercato generata dall'individuo moderno si è rivelata la più grande causa della disgregazione delle vecchie comunità. "Il Novecento ha vissuto intensamente il mito della liberazione individuale"[167], generando la graduale massificazione dei comportamenti individuali.

Mai come oggi l'individuo è libero di compiere scelte autonomamente in campo privato e pubblico, alienandosi dalla comunità sociale. Il soggetto postmoderno così, liberato da ogni vincolo comunitario e di altre forme di aggregazione, si trova abbandonato a sé stesso ed è pronto a diventare completamente autonomo. È in atto un processo di personalizzazione che gli permette di gestire i comportamenti secondo il minor numero possibile di costrizioni e il maggior numero possibile di scelte autonome.

Seguendo questo tipo di riflessione, siamo "nell'era dell'uomo qualunque" dove è la mobilità a caratterizzare l'azione dell'individuo, per produrre e dimostrare la propria esistenza sia sul piano spaziale che sul piano sociale. Il soggetto post-moderno si differenzia dal passato per l'assenza di agganci sociali o quasi, diventando un nomade del presente. La società è frammentata, come i consumi e gli acquisti che ora si possono fare direttamente da casa propria grazie alla rete internet, senza alcuna necessità di contatto sociale fisico. Tale modalità di acquisto rende l'individuo post moderno ancora più isolato dalla società. "La post-modernità può essere definita come un periodo di dissoluzione sociale ampiamente generalizzata e di esasperato

[167] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p.8

individualismo"[168]. Esistono contrariamente in essa dei tentativi di ri-aggregazione sociale sulla base di libere scelte individuali. Secondo questo pensiero, la post-modernità non costituirebbe il trionfo dell'individualismo, bensì il suo tramonto perché si manifesta sempre di più negli essere umani la ricerca ansiosa di un legame sociale di tipo comunitario.

La dinamica sociale in quest'epoca è caratterizzata da una molteplicità di esperienze diverse che fanno vivere emozioni quotidiane e nascondono un tribalismo sempre più diffuso che si contrappone all'individualismo come prima spiegato.

La nozione tribù rinvia alla nuova insorgenza di valori arcaici, particolarismi locali, accentramento spaziale, religiosità, sincretismo, narcisismo di gruppo, il cui denominatore comune è la dimensione comunitaria. Tali comunità emozionali non dipendono da un luogo fisico specifico come un paese perché molte di queste utilizzando la rete Internet sono "virtuali" in cui l'interfaccia e la simultanea presenza fisica non sono imprescindibili"[169]. La comunità post-moderna risulta essere più instabile ed effimera rispetto a quella tradizionale, in quanto il soggetto mantiene la propria autonomia ed è libero di uscire dal gruppo quando meglio lo desidera. In più è molto meno pressante e coercitiva rispetto a quella tradizionale perché l'individuo cerca un gruppo di tipo emozionale per provare le medesime sensazioni degli altri compagni e lo fa non tanto per fare ma per essere. La società post moderna assume così le sembianze di un tessuto sociale composto da microgruppi in cui gli individui stabiliscono forti legami emotivi, esperienze simili, una sottocultura comune e una visione del mondo condivisa. "Tali comunità vengono designate dal termine "socialità", che si oppone a "sociale" per l'accento posto non sulla funzione sociale di un individuo membro di un'istituzione contrattuale, ma sul ruolo societario di una persona dotata di relazioni d'appartenenza tribale molteplici ed effimere. Ogni soggetto post moderno appartiene a tante tribù, all'interno delle quali ricopre ruoli anche molto diversi tra loro, e porta varie maschere specifiche"[170]. E far parte di queste tribù è diventato più importante che appartenere ai moderni gruppi di riferimento.

[168] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p.9
[169] *Ivi*, p.10
[170] *Ivi*, p. 11

L'individualismo sembra essersi evoluto verso un vissuto quotidiano costituito da emozioni condivise, che favoriscono la nascita di piccole, temporanee entità affettive.

Si potrebbe quindi affermare che nell'esistenza quotidiana e nell'immaginario di un gruppo esiste un godimento estetico. La ricerca di emozioni e di condivisione sociale induce i postmoderni a reintrodurre rituali che valorizzano il quotidiano.

Il concetto di tribù è stato introdotto da Michel Maffesoli per cercare di definire l'epoca contemporanea, altre parole non rendevano bene l'idea della socialità post-moderna. La nozione di tribù non rappresenta un concetto definito ma un'immagine provvisoria, una metafora mutevole e trasformabile. Il tribalismo si nutre di passioni occasionali che prendono forma per determinati eventi e in particolare circostanze o di situazioni cicliche.

"La tribù post moderna è un insieme di individui non necessariamente omogeneo, ma interrelato da un'unica soggettività, una pulsione affettiva o un ethos in comune. Tali individui possono svolgere azioni intensamente vissute, benché effimere"[171]. Questo concetto è molto diverso da quello della tribù primitiva solo per il fatto che i suoi membri possono entrarvi o uscirvi in totale libertà, e soprattutto possono far parte di innumerevoli tribù diverse.

Sono qualcosa in più rispetto ad una semplice aggregazione di soggetti, sono gruppi fondati sull'interdipendenza dei suoi membri uniti da emozioni e passioni condivise.

Si può parlare di tribù affettiva in primo luogo, secondo Maffesoli, quando risulta esserci un legame sociale, quando esiste un'esperienza comune, un'identica emozione, una passione condivisa fra individui diversi a priori in termini di caratteristiche obiettive e dunque di appartenenza primaria: origine, tratti fisici, posizioni professionali e così via. Non si può usare il termine tribù affettiva per la corporazione di taxisti, di poliziotti perché non esiste un'emozione condivisa primaria e ciò che lega questi gruppi è solo un obiettivo comune.

Una seconda caratterizzazione consequenziale alla prima, si pone in contrasto tra ciò che motiva il legame sociale fondamentale all'interno del gruppo, in senso utilitaristico o non. Si potrà parlare di tribù solo quando il microgruppo verrà vissuto come uno spazio non utilitaristico in cui si scambiano emozioni e passioni.

[171] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p.16.

Una terza caratterizzazione ha attinenza con il livello di volatilità partecipativa all'interno del microgruppo. Di fatto, i membri della tribù non vogliono seguire regole troppo rigide o pesanti.

Una quarta caratterizzazione fa riferimento "all'esistenza di interrelazioni fra un buon numero di membri del microgruppo tribale"[172].

Il concetto di tribù non stabilisce nuove segmentazioni di consumatori perché per appartenere ad una di queste i membri non devono possedere le stesse qualità individuali ma devono vivere nella realtà un'esperienza comune agli altri membri. Queste tribù sono dei fenomeni di ampia portata che coinvolgono molte persone grazie alle passioni comuni. Tali sentimenti necessitano di un inquadramento collettivo abbastanza flessibile ma ricco di emozioni per esprimersi ed espandersi pienamente nello scambio, nella condivisione, nella connivenza e nel confronto di competenze ed esperienze. Si tratta di dar un significato all'esperienza personale, parlandone e confrontandosi con gli altri. Questi gruppi non possono essere chiusi poiché la loro esistenza dipende esclusivamente dal rapporto con l'esterno e con altre tribù che condividono la stessa passione.

Nel marketing invece, la parola tribù entra in contrasto con alcune categorie recenti proposte dalla letteratura americana: le sottoculture di consumo che cercano di descrivere i consumatori che sono uniti dalla passione per le moto *Harley Davidson* o per i film *Star Trek*; le comunità di marchio che descrivono i consumatori uniti dalla fedeltà ad alcuni marchi.

Queste due espressioni non rappresentano stili di vita omogenei ma sono gruppi eterogenei di individui che si formano intorno a un unico oggetto e a un'unica pratica.

La sottocultura di consumo raggruppa le persone che condividono la stessa cultura specifica o deviante rispetto alla cultura predominante. Si tratta di "un sottogruppo distinto della società che si auto-seleziona sulla base di un impegno condiviso nei confronti di un prodotto, un marchio o un'attività di consumo"[173], perciò sono "un gruppo di consumatori appassionati che si costruiscono tutti insieme una realtà al di fuori del sistema dominante"[174].

---

[172] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p.19

[173] J. W. Shouten, J. H. McAlexander, "*Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers*", Journal of Consumer Research, vol. 22, June, 1995, p.43

[174] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p. 22.

La comunità di marchio invece fa propri gli elementi della cultura circostante. Si forma attorno ad un prodotto o servizio di un certo brand, non è limitata geograficamente e non si basa su un insieme strutturato di rapporti sociali fra i devoti di uno stesso marchio. I partecipanti al gruppo sono consapevoli di essere legati ad un prodotto di massa, ma non vogliono risultare dei fanatici del brand.

La tribù a differenza dei precedenti gruppi si può formare attorno ad un prodotto o ad un marchio, come intorno ad una pratica e ad una passione. È molto più di una collettività di consumo e si colloca contemporaneamente nell'ambito commerciale e al di fuori di esso, perciò si può tranquillamente sostenere che la tribù è un fenomeno che genera consumo, ma non è soltanto un gruppo di consumatori. Tutti i gruppi tribali contemporanei hanno la necessità di avere prodotti, luoghi di scambio e servizi per svolgere i riti che rafforzano l'identità collettiva dei suoi membri.

Con l'invenzione della Rete Internet, si è formato "un nuovo spazio ristretto, localizzato, intimo, in accordo con il desiderio di comunità"[175]: le nuove tribù telematiche. Grazie alla rete sono nati numerosi gruppi che si sono creati per consanguineità, per passioni comuni, per affinità e per condividere la quotidianità senza limitazioni di spazio e di tempo. Internet si è rivelato uno strumento molto efficace per favorire lo scambio di esperienze e di saperi difendendo gli interessi personali, in poche parole unisce le persone senza cambiare la società. Il vissuto quotidiano accetta in sé la Rete come se fosse un supporto di passioni individuali vissute con modalità tribali, quali la condivisione gratuita e *no profit*. I membri delle tribù virtuali che hanno rapporti con il mondo commerciale, aggiungono il loro potenziale all'esperienza comune, in questo modo chi appartiene ad una tribù *on line* può ottenere opinioni personali mediante il vissuto privato o collettivo degli altri componenti. Il carattere momentaneo e anonimo dei rapporti sociali che avvengono nel mondo virtuale dà la possibilità di introdurre l'aspetto commerciale nella socialità, dando vita alle tribù di consumatori.

Queste tribù virtuali di consumatori presentano determinate caratteristiche, quali:

- l'eterogeneità delle persone che le compongono, ad esempio possono essere amanti dell'informatica, pensionati, casalinghe e persone in carriera;

[175] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p. 32

- sono fondate sulla passione per un prodotto o un servizio e possono trasformarsi in una comunità che sostiene emotivamente i suoi affiliati;
- al loro interno sussiste un rapporto di fedeltà tra membri, tribù e prodotto;
- l'azienda produttrice del prodotto "culto" non deve necessariamente gestire essa stessa la tribù;
- le tribù si alimentano grazie alla forza dei loro rituali e degli eventi.

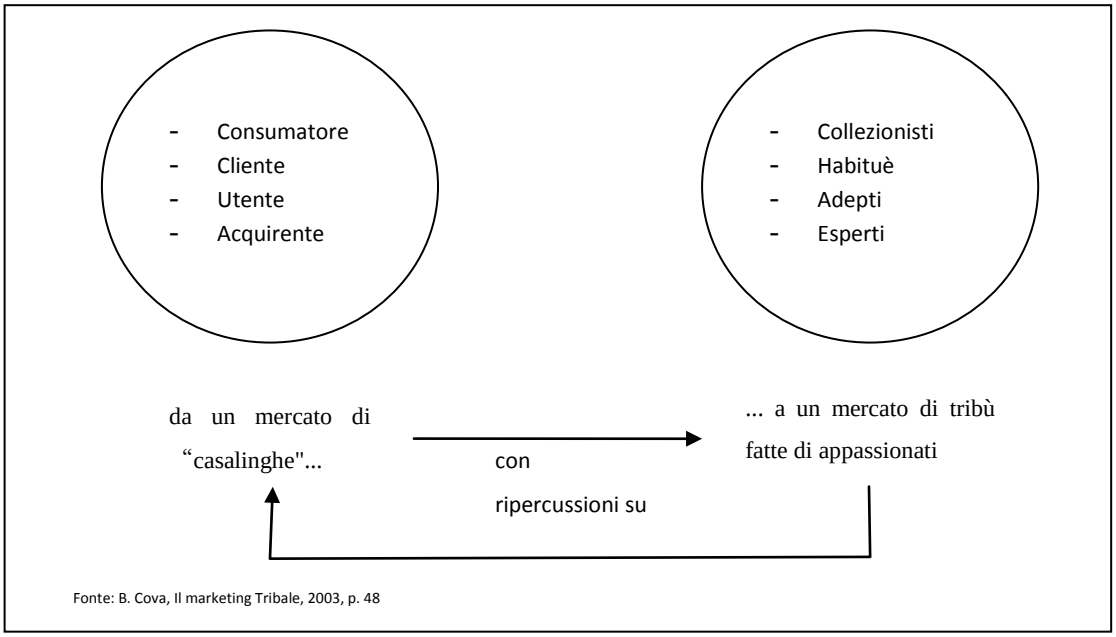
Spostando l'attenzione verso una dimensione commerciale, si scopre che l'approccio tribale al consumo cerca di "valorizzare prodotti o servizi che siano utili ai consumatori ma che siano in grado di mettere in relazione più individui, più consumatori, in una sola comunità dove ciascuno può dare qualità di membro fedele e devoto, o di puro e semplice simpatizzate, oppure ancora di gregario anonimo"[176]. Questo perché l'essere umano attraverso il consumo sente di poter dare un senso alla propria esistenza, di fatto considera il consumo l'opportunità ideale per instaurare legami con altri soggetti. In questo caso il luogo del servizio o il prodotto diventano gli elementi di supporto per l'aggregazione tribale. Siamo arrivati al punto che il legame conta di più della merce in quanto il suo valore è un valore d'uso non convenzionale: l'uso di un bene al servizio di un legame. Perciò al centro di un approccio al consumo tribale deve esserci il legame fra due o più individui e non più quello tra impresa e cliente cioè, un rapporto *one to one*. Questo valore non può essere creato immediatamente ma necessita di tempo perché nasce "dall'interazione che consente un'appropriazione o ri-appropriazione del prodotto o del servizio da parte della collettività"[177].
Le tribù dalle aziende sono considerate dei sottoinsiemi di consumatori poco definiti e create o sviluppate attorno ad un prodotto o luogo di servizio che possiede un valore di legame. Ma considerando una visione più ampia del tribalismo, le comunità o le tribù vengono considerate una metafora di ogni legame tra gli individui. Infatti si deve parlare di ritorno del "desiderio di comunità" o meglio dell'immaginario legato alla comunità. "Il tribalismo risulta essere l'espressione di un ideale comunitario, proprio dell'individuo postmoderno, che cerca di infrangere il proprio isolamento.

[176] B. Cova, *op. cit*., 2003, p. 36.
[177] *Ivi*, p. 38.

Grazie al tribalismo tale individuo non è più isolato perché fa parte di una comunità ampia e informale"[178].

Il marketing tribale punta su queste rappresentazioni degli attori, cioè dei consumatori, produttori e distributori, e lo fa giocando sul legame effettivo che sussiste tra due o più individui uniti dalla loro stessa passione e sul legame immaginario che permette a ciascun individuo di sentirsi parte di una comunità formatasi attorno ad un prodotto o un luogo di culto. La strategia tribale di un'azienda mira a rinforzare il legame sociale fra i soggetti uniti da una sentimento comune. Per arrivare a tale fine, è necessario usare termini che rappresentino aspetti della socialità e del collettivismo come "collezionisti", "*habituè*", "adepti" o "conoscitori" ed "esperti", accanto ad altri concetti si sapere economico e individualistico associati solitamente alle casalinghe, di "consumatore", "cliente", "utenti" e "acquirente".

Figura 3. **La doppia estensione del marketing tribale.**



Fonte: B. Cova, Il marketing Tribale, 2003, p. 48

La disciplina del marketing tradizionale ha commesso l'errore di analizzare il comportamento dell'uomo medio tralasciando i consumatori "atipici" che sono gli

[178] B. Cova, *op.cit.*, 2003, p. 47.

appassionati riuniti in tribù. Quest'ultimi possiamo anche chiamarli "i fanatici adoratori di un oggetto cult, appassionati di un marchio ma anche appassionati di una pratica sportiva, culturale, o altro, non direttamente legati a un prodotto o un marchio"[179].

Il marketing tribale sfrutta il valore del legame sociale e comunitario dei gruppi di appassionati e la sua forza emotiva. Il fenomeno della tribalizzazione dei prodotti o del servizio contribuisce nel mercato di largo consumo a diversificare il prodotto o il servizio, evidenziando il significato di aggregazione che i prodotti o i servizi rappresentano nel rapporto effettivo tra due o più persone; fidelizzare i clienti, attraverso lo sviluppo di "una fiducia affettiva basata sul senso di appartenenza a una comunità"[180]; creare un'immagine di impresa sociale dell'impresa commerciale.

L'azienda, comunque, non parte da zero per attuare simili azione, ma deve controllare se attorno al suo prodotto o servizio o marchio sono nate delle tribù in maniera autonoma, studiare le potenzialità comunitarie del marchio analizzando la storia dell'azienda stessa e infine deve cercare di quantificare il valore di legame del prodotto o del servizio.

Il primo passo che una buona strategia di marketing tribale deve compiere è quello di individuare i raggruppamenti tribali. Il marketing tribale deve concentrarsi nell'analizzare i gruppi tribali veri e propri, di fatto soggetti eterogenei che mediante delle emozioni condivise instaurano e rafforzano i loro legami di sapore comunitario. Non si può parlare, perciò, di veri e propri segmenti, di stili di vita, di nicchie o altre aggregazioni artificiose di individui dalle peculiarità omogenee ma labili.

La tribù non è un'entità facilmente identificabile, usando una similitudine si potrebbe dire che la tribù funziona come le particelle elementari: non si riescono a misurare, esistono e non esistono nello stesso tempo. "La tribù è un evento cristallizzato, è effervescenza sociale, più che un oggetto socioeconomico ben definito: un'aggregazione momentanea, emotivamente galvanizzata, fra persone che sono dimmeli a priori"[181]. Non è mai un qualcosa di chiuso, ma è un sistema aperto che difficilmente si riesce a limitarlo dentro a dei confini definiti e a indicarne le peculiarità. Un esempio, che è slegato al fenomeno del consumo, è la tribù dei

[179] B. Cova, *op.cit.*, 2003, p. 49.
[180] *Ibidem.*
[181] *Ivi*, p. 51.

buddisti. Innanzitutto risulta molto difficoltoso quantificare esattamente i membri che la compongono perchè si i partecipanti e gli impegnati nelle attività della comunità che sono i più facili da conteggiare, poi invece ci sono i simpatizzanti che si possono incontrare in qualche manifestazione importante che sono quasi impossibili da quantificare. Un altro problema è definire la tipologia dei membri della comunità buddista perché essa ha successo "a livello dell'omosocialità (la socialità del simile) ma non a livello sociodemografico, né psicografico, bensì a livello dell'esperienza vissuta"[182].

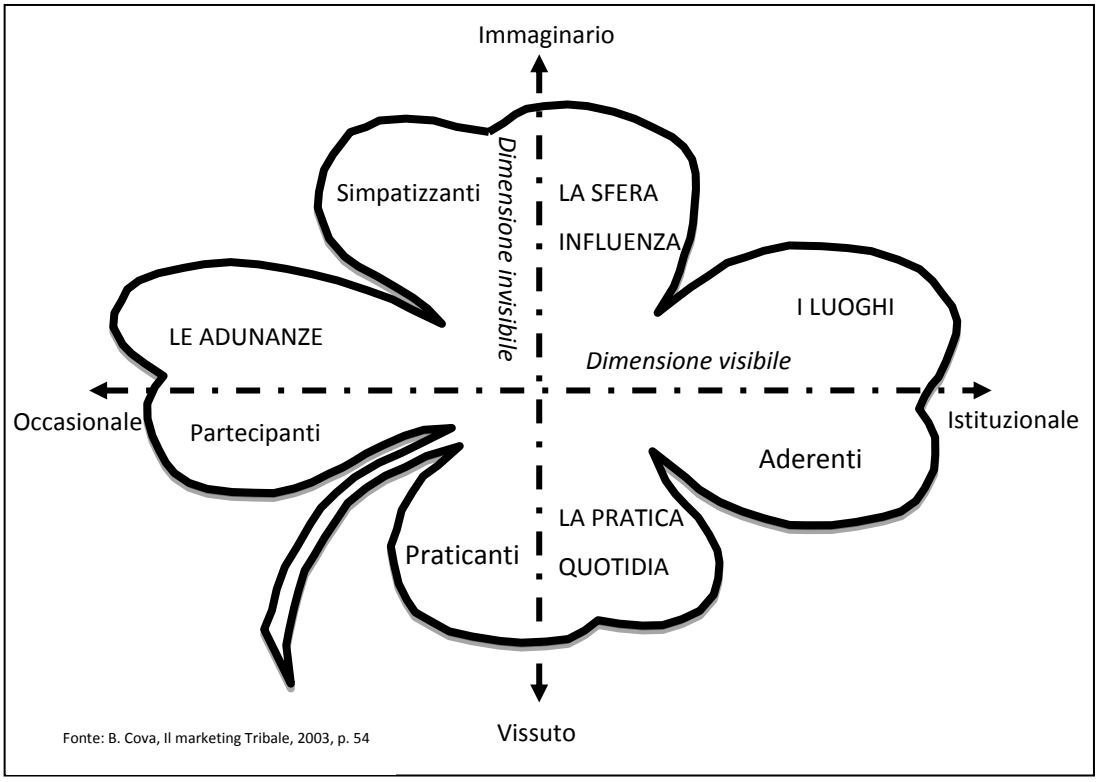
Anche se difficile da identificare, la tribù lascia sempre due tipologie di tracce:

- tracce nel tempo, nel senso che "la tribù nasce, si manifesta, si esaurisce nell'atto di mostrarsi e poi scompare"[183];
- spaziali, dove "la tribù si fa reale, si materializza, esiste in forma ridotta ma persistente e durevole nello spazio. Gli spazi associativi, le sedi di culto, i luoghi della memoria costituiscono altrettanti punti di riferimento spaziale in cui la tribù, o meglio una parte di essa, può svolgere i suoi riti di passaggio o di crescita"[184].

Oltre ai segni che può lasciare, la tribù significa anche pratica quotidiana, sentimento ed emozione. Se si vuole cercare di identificare questo tipo di comunità di appassionati, è necessario svolgere una ricerca di tipo documentario su riviste, giornali, libri, forum e altre modalità di condivisione della Rete dedicate alla tribù che si vuole seguire. Poi intervistare nei luoghi tribali i membri della comunità singolarmente o in gruppo e alla fine partecipare ai raduni prestando molta attenzione ai rituali che vengono svolti.

[182] B. Cova, *op.cit.*, 2003, p. 53
[183] *Ibidem*
[184] *Ibidem*

***Figura 4*. Il quadrifoglio di una tribù**



Dallo schema del quadrifoglio possiamo osservare come ogni tribù può essere suddivisa in due dimensioni seguendo i due assi cartesiani.

Nell'asse delle ascisse troviamo la dimensione visibile caratterizzata da una parte in cui fa riferimento ogni cosa legata all'ambito occasionale come le adunanze, i raduni e le manifestazioni e qui si collocano i partecipanti. Nell'altra parte troviamo tutto ciò che può essere istituzionale come i luoghi fisici o virtuali del web, dove si ritrovano gli aderenti, in caso si tratti di associazioni, e gli adepti, nel caso delle sette.

Lungo l'asse delle ordinate, invece, ritroviamo la dimensione invisibile che a sua volta si divide in altre due sotto dimensioni. La prima è caratterizzata da tutto ciò che è collegato con il vissuto di una persona, quindi la pratica quotidiana, in cui collochiamo i praticanti, mentre nella seconda sotto dimensione raggruppiamo tutto ciò che ha a che fare con l'immaginario, come il movimento, la tendenza o la moda del momento e qui si collocano i simpatizzanti.

Gli adepti e i partecipanti possono essere quantificabili perché sono visibili, mentre i praticanti e i simpatizzanti essendo invisibili non possono essere quantificabili.

Il secondo passo da compiere a livello di marketing è quello di cercare di proporre strategie che offrano più legami che merci. Ovvero, ogni azienda che abbia intenzione di perseguire la strada del marketing tribale deve focalizzare la propria attenzione e i propri sforzi nella direzione di rafforzare il valore di legame con i membri della propria tribù. Deve chiedersi quindi l'apporto che essa può fornire per costruire, per sviluppare e per consolidare i legami tribali all'interno del gruppo di consumatori.

Fondamentale in questo ambito risulta essere il concetto di rituale. "Fin dagli esordi della sociologia, è noto che il rituale è una modalità attraverso la quale il sociale assicura ed enuncia la sua permanenza. Di fatto, per le scienze umane, ogni relazione sociale necessità di rituali per svilupparsi e consolidarsi, come ogni gruppo sociale necessita di rituali per affermare e ribadire la sua esistenza, oltre che la fedeltà dei suoi membri. Che si tratti di grandi masse tribali o di piccoli raduni locali, i gruppi tribali hanno un aspetto ritualistico che può offrire terreno fertile per un'operazione di marketing"[185].

L'obiettivo dei riti è quello di rinnovare e ravvivare la fede nei valori comuni e favorire l'integrazione dei membri del gruppo. Gli elementi fondamentali per far si che le pratiche rituali siano efficienti sono l'oggetto di culto (che può essere un prodotto) trasformato dalla passione a soggetti-partner; i costumi rituali che sono in grado di sostenere l'aggregazione fra i componenti della tribù; gli spazi intesi come luoghi di culto o di memoria in cui i devoti possono praticare i riti e il culto; le parole come slogan o formule magiche che formano il gergo della tribù ed infine le immagine intese come gli idoli e le icone in cui i membri del gruppo si rivedono.

Terzo e ultimo compito che deve svolgere una strategia di marketing tribale è quello di mettere in comune le competenze delle tribù per poi poterle sfruttare commercialmente. Di fatto, una volta formata la tribù, l'azienda può seguire una strada di ampliamento e diffusione massiccia della propria tribù per trarre maggior beneficio da essa. Deve iniziare così a far leva sui clienti adottando il cosiddetto marketing virale che sfrutta il grande potenziale della Rete Internet. Si iniziano ad incrementare le caselle di posta elettronica, dei forum, delle chat line, e di altri spazi *on line* per stimolare i clienti e per farli esprimere sul sito del marchio. I consumatori,

[185] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p. 58

in questi ultimi anni, si sono rivelati molto propensi a entusiasmarsi per un prodotto o un brand e a condividere le proprie esperienze e le proprie impressioni con la comunità. Questa situazione porta a formare la più grande forza vendita che possa esistere grazie al passaparola elettronico. L'azione dell'impresa, però, non deve limitarsi a soddisfare le esigenze della tribù per cercare di ingraziarsele per attuare un buon passaparola, ma deve cercare di scoprire e mettere in atto le competenze dei membri del gruppo.

Il rapporto tra produttori e consumatori è cambiato, una volta esisteva il modello in cui l'azienda ricopriva il ruolo del soggetto esperto e sapeva cosa volevano i propri clienti "ingenui", invece oggi l'ottica è cambiata perché i consumatori sono più esperti e riescono ad ottenere informazioni pertinenti più facilmente grazie ad Internet. Per questo si può sostenere che le competenze appartengono sia al consumatore che ai produttori. Le aziende perciò devono riuscire ad appropriarsi di tali saperi per migliorare il proprio prodotto o il proprio servizio.

Le tribù, dunque, rappresentano delle comunità di esperti pronti a dare il proprio contributo nelle attività del loro marchio preferito. "Non sono gruppi creati da interessi commerciali, che si ritrovano per mercanteggiare o speculare, ma semplicemente associazioni di estimatori in cui si svolge una discussione senza pregiudizi o tabù sul marchio nel suo complesso: i valori, i prodotti di un tempo, quelli attuali o futuri, i concessionari, il design, la pubblicità, la tecnica, le esperienze vissute e le sensazioni di ciascuno"[186]. Queste nella realtà sono veri e propri risorse per il marchio che andrebbero valorizzate in maniera intelligente per non tramutarle in minacce. Le competenze delle tribù di appassionati offrono all'impresa una visione complementare a quella del consumatore medio e passivo perché al proprio interno troviamo persone esperte che partecipano in maniera spontanea al progetto del marchio e si fanno portavoce del marchio stesso.

[186] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p. 62

2.2. Dal made in del prodotto esperenziale alla proposta di *Lifestyle*.

2.2.1. Il *Lifestyle*

Gli stili di vita, individuali o collettivi, sono il prodotto della cultura occidentale:

- nascono nella nave *Myflower* (1620) diretta negli Stati Uniti e, come ci racconta William Bradford, primo governatore della Pensilvenia (USA), trasportava avventisti e avventurieri che costituiranno l'ossatura della società del "Nuovo Mondo";
- «si sviluppano nel Settecento nell'officina carnale di De Sade;
- si consolidano tra Sette e Ottocento con i romantici tedeschi (Mozart, Haydin, Schubert, Goethe, Schiller, Schopenhauer e Rilke) e inglesi: Byron e la Austen sopra tutti;
- crescono con le avanguardie del Novecento, vengono influenzati esplicitamente dai movimenti artistici e culturali (Surrealismo, Dadaismo), da cui dipendono in larga parte;
- si affinano con le teorie dell'inconscio e le filosofie dell'individuo (Nietzsche, Freud, Jung);
- diventano forme sociali nei primi del Novecento come modello d'espressione delle nuove "classi agiate", secondo la definizione di Thorstein Veblen, e della borghesia americana;
- vengono compiutamente identificati come forme dell'evoluzione sociale (la moda, il collezionismo, i "modi" dell'abitare), in Europa tra le due guerre, da due grandi intellettuali tedeschi (George Rimmel e Walter Benjamin);
- nel secondo dopoguerra diventano modelli di massa con l'evolversi delle società industriali, dell'istruzione e dei consumi.»[187]

Il concetto odierno di stile di vita è intimamente legato all'evoluzione del comportamento e del modo di vivere dell'uomo nella società di massa. Diventa

[187] F.Morace, G. Lanzone, *Verità e Bellezza. Una scommessa per il futuro dell'Italia*, Nomos Edizioni, busto Arsizio, 2010, pp. 65-66.

perciò importante proporre una breve panoramica evolutiva argomentata dal *teorico del tribalismo* Bernard Cova (2003). Egli sostiene che negli ultimi anni si è assistito a un cambiamento di paradigma[188] da parte dei consumatori che ha segnato il passaggio dall'era moderna a quella post-moderna.

Nell'era moderna si è data grande importanza all'individuo, all'innovazione e al progresso mentre con il passaggio all'epoca post-moderna si è assistito ad un ritorno ai valori della comunità, dell'autenticità e del legame. Si parla infatti di regresso (contro progresso), non con un'accezione negativa, ma per simboleggiare il ritorno a valori più autentici che si contrappongono alla spersonalizzazione avvenuta in passato. Il consumatore è alla ricerca di vivere nuove esperienze che vengono qualificate per la loro unicità e per la loro capacità di essere personali, anziché personalizzate. È diventato di fondamentale importanza concentrarsi sui bisogni latenti per riuscire a stupire il consumatore con una proposta inaspettata.

Il consumatore moderno era isolato, atomizzato, asociale perché interagiva con gli altri solo sulla base di provvisori rapporti contrattuali, era artefice della propria solitudine ed era concentrato al raggiungimento egoistico di obiettivi di consumo.

Nell'era post-moderna rinasce la "socialità" in nuove forme spontanee, quotidiane ed empatiche, il cui fine ultimo è di stare insieme, di condividere un'esperienza o un sentimento comune. Si consumano così, segni, si parla coi prodotti, si creano nuove forme di socialità consolidate dalle emozioni, passioni, sentimenti generando modelli del tutto inediti di *tattalità sociale*. Questa socialità non ha nessuno scopo o progetto di fondo ma è alimentata dal piacere di stare bene insieme con gli altri[189].

Nella società di massa dell'era moderna, il consumatore era semplice da decifrare. Una volta conosciuto un tale appartenente ad una determinata tipologia di conseguenza venivano conosciuti tutti gli altri, ora invece siamo in presenza di consumatori molto diversi fra loro. All'interno di uno stesso individuo, oggi, si scoprono tante diverse identità, che danno luogo a scelte e tipologie di consumo

[188] Il filosofo e sociologo francese Edgar Morin ne "*I sette saperi necessari all'educazione del futuro"* dà una definizione di paradigma: «Il livello paradigmatico è il principio di selezione delle idee che sono o integrate nel discorso e nella teoria o, escluse e rifiutate. Dunque il paradigma prescrive e proscrive; effettua la selezione e la determinazione della concettualizzazione e delle operazioni logiche. Designa le categorie fondamentali dell'intelligibilità e opera il controllo del loro uso. Così, gli individui conoscono, pensano e agiscono secondo i paradigmi inscritti culturalmente in loro. Il paradigma svolge un ruolo allo stesso tempo sotterraneo e sovrano in ogni teoria, dottrina o ideologia. Il paradigma è inconscio, ma irriga il pensiero cosciente, lo controlla e, in questo senso, è anche sovra cosciente. In breve il paradigma istituisce le relazioni primordiali che si costituiscono in assiomi, determina i concetti, domina i discorsi e le teorie. Ne organizza l'organizzazione e ne genera la generazione o la rigenerazione.»

[189] G. Fabris; *Consumatore e Mercato*, Milano, Sperling& Kupfer, 1995.

differenti e contrastanti tra loro. Il nuovo consumatore ama procedere in modo non lineare per realizzare i propri scopi, si destreggia abilmente tra le varie opportunità di scelta che gli offre il mercato (es: un no global che va a mangiare da Mc Donald's)[190].

Studi sul consumo hanno dimostrato che le scelte di acquisto di un singolo sono fortemente influenzate dagli altri soggetti ma anche che queste non avvengono tra beni singolarmente percepiti e preferiti. Il consumatore acquista cluster di prodotti fortemente interconnessi l'uno all'altro.

In questo senso assume sempre maggiore importanza il concetto di comunità e di "fedeltà utilizzando la tribalizzazione", contrapposta alla "fedeltà utilizzando la customizzazione". Se con la customizzazione si punta a una fedeltà di tipo cognitivo raggiunta attraverso la risposta, grazie alla personalizzazione dei prodotti ed a esigenze espresse, con la tribalizzazione si punta su elementi più profondi che fanno leva sulla componente affettiva: attraverso rituali, oggetti e luoghi di culto, esperienze e emozioni condivise. I componenti della tribù o del gruppo diventano, in questo modo, sostenitori dei prodotti che consumano e si uniscono in una comunità legata da valori, regole e interessi condivisi.

Alla luce di queste considerazioni, perdono di efficacia segmentazioni dei clienti basate su caratteristiche tradizionalmente ritenute fondamentali come il profilo socio–demografico, la capacità di spesa o l'omogeneità dei comportamenti. All'interno di una tribù si possono infatti identificare soggetti che presentano caratteristiche socio–demografiche e di comportamento eterogenee, accomunati però allo stesso tempo da passioni profonde, interessi ed esperienze condivise in linea con tale paradigma sociologico postmoderno.

In questo modo i consumatori possono riconoscersi in uno stile di vita condiviso da altri soggetti.

Per offrire un quadro generale sul comportamento sociale e relazionale degli individui, nel campo degli acquisti, è necessario utilizzare lo schema della "piramide di Moslow". Lo psicologo *Abraham Moslow*, di origine russo-ebraica, con il proprio lavoro ha cercato di delineare schematicamente il ruolo sociale dell'individuo nella modernità. Alla base della piramide troviamo i bisogni primari (respirare, mangiare,

[190] G Fabris, *op. cit.*, 2003, p.26.

bere, abitare), salendo il bisogno di sicurezza e di protezione. Il terzo livello piramidale è costituito dall'amore e dal senso di appartenenza, in special modo rappresentano il desiderio di sentirsi accettati dalla famiglia, dalla comunità e dai colleghi di lavoro. Nel quarto segmento troviamo il bisogno di riuscita e stima. La punta della piramide contiene l'autostima e l'autorealizzazione. Gli individui ottengono la felicità solo quando stimano sé stessi (o si sentono stimati) e quando raggiungono nella vita ciò che desiderano. Lo scienziato è arrivato ad elaborare la teoria secondo cui l'agire umano è motivato dai "bisogni insoddisfatti" e i bisogni "elementari" vanno soddisfatti prima di procedere con la soddisfazione di quelli più elevati. *Moslow* era convinto che se l'uomo è lasciato abbastanza libero di agire, si muove in maniera sequenziale. Prima soddisfa i bisogni fondamentali e di conseguenza cerca di realizzare i bisogni più profondi e i propri desideri. Le persone sono sempre state mosse da un complesso sistema di polarità e di valori, di sogni e di ideali. Nella fase storica attuale, dalla fine degli anni 60, i desideri e i simboli sono diventati assolutamente dominanti nei sistemi di produzione e di consumo, da un certo punto in poi sono stati i valori immateriali a dominare il comportamento del consumatore. Questo processo evolutivo ha sostenuto lo sviluppo dell'individualismo radicale e degli stili di vita.

Il concetto di *lifestyle* è relativo alla personalità individuale umana e può essere definito "come il modo di interpretare sé stessi all'interno della realtà nella quale si è naturalmente inseriti"[191]. I *lifestyles* sono forme sociali peculiari della società di oggi, in cui spesso non sono più i valori, le ideologie e neppure la posizione sociale a spiegare il comportamento degli individui, ma sono invece i gusti, le sensibilità, gli interessi personali, la visione del mondo e della vita. All'interno di uno stile di vita ciascun individuo mantiene una propria specificità ed individualità perseguendo una serie di "variazioni sul tema" - che vanno intensificandosi- all'interno di uno spartito che rimane comune[192].

«Gli stili di vita si caratterizzano per:

- plasmare in profondità le scelte dell'individuo nelle principali aree esistenziali, in primis quella dei consumi. Lo stile di vita può diventare uno straordinario

[191] Definizione data da Alfred Adler, medico e psicologo austriaco.
[192] G. Fabris, *op.cit., 2003, p. 334.*

semplificatore delle scelte di consumo fornendo un modello, sia pure da interpretare liberamente, che deproblemizza molte decisioni di acquisto;
- essere liberamente scelti dall'individuo anziché esservi ascritto per nascita, professione ecc. come accadeva per le classi sociali;
- presentarsi come estremamente permeabili per cui l'individuo può trasmigrare liberamente dall'uno all'altro (ad esempio a seconda del ciclo di vita);
- non generare gerarchie sociali. Tutti gli stili di vita hanno una loro dignità sociale, rappresentano un importante fattore di identificazione e di orientamento per chi vi partecipa. La loro diffusione si dispone orizzontalmente e non verticalmente nel sociale;
- risultare complessivamente, anche se il loro numero è convenzionale, contenuti. Almeno per quegli stili in cui si riconosce la grandissima maggioranza della popolazione.»[193]

Conoscere le peculiarità principali dei diversi stili di vita e come questi si distribuiscono tra i propri consumatori rappresenta un mezzo di rilevazione e previsione efficace per chi opera sui mercati. Ed un metodo per fronteggiare e ordinare una massa di dati altrimenti difficilmente governabili.

2.2.2. *American way of life*

Gli Stati Uniti d'America sono stati la culla dei nuovi stili e delle tendenze di massa che sono esplosi alla fine degli anni Sessanta. Non a caso, il *lifestyle* più diffuso al mondo è quello americano, chiamato anche *American dream.* Questo modello di vita è riuscito ad influenzare le abitudini e la cultura delle società occidentali basate sul consumismo.

Gli USA sono stati veri maestri nel veicolare al mondo industrializzato i valori della loro società, agevolando anche il successo internazionale di attività commerciali

[193]G. Fabris, *op.cit.*,2003, p. 335.

americane. Un esempio su tutti è stata la catena di fast-food più famosa al mondo: *Mc Donald's* che nell'immaginario della gente raffigura la sintesi dello stile di vita americano.

I metodi usati per esportare il proprio modello di vita sono stati molteplici, in Italia una modalità che ha preparato il terreno fertile per far prosperare l'*American dream* è stata la messa in onda, dagli anni 70 in poi, di programmi televisivi di matrice americana che riscontrarono molto successo tra il pubblico italiano. Un appuntamento quotidiano e irrinunciabile per i giovani spettatori televisivi fu la *situation comedy* statunitense "*Happy Days*". La serie narra le vicende di una comune famiglia borghese degli anni cinquanta e sessanta (il periodo va, presumibilmente, dal 1953 al 1963) che vive nello stato del Wisconsin, in una piccola città. Vengono rappresentate le amicizie, gli amori, le feste, il cinema, la cultura, la musica e quindi il modo di vivere di quella generazione di adolescenti americani che hanno vissuto il "*Sogno Americano*" nella luminosa e prospera epoca degli Anni '50 (e primi '60). In maniera stilizzata viene presentato così il modello *dell'American Way of Life* nei suoi aspetti più positivi. Questo telefilm ha riscontrato un enorme successo sulla generazione dei giovani italiani di quel tempo, tanto da non sorprenderli quando in Italia sbarcò la sopraccitata catena di ristorazione *Mc Donald's*. Essi, di fatto, sapevano già come funzionava il *fast-food* di "Happy Days" chiamato "*Drive-in*" dove i giovani attori della serie girarono molte scene.

Con tutte le rappresentazioni televisive, l'italiano medio è entrato in contatto con lo stile di vita americano basato sulla convinzione che ogni persona dotata di grande forza di volontà e voglia di lavorare può raggiungere un livello di vita migliore per benessere e ricchezza, con possibilità di ascesa secondo le proprie capacità e il merito. Non si tratta solo di puro materialismo, ma di un vero e proprio ordine sociale, l'aspirazione ad essere ciò che si vale, senza nessun limite.

Il sogno americano quindi è che tutti, indistintamente, siano in grado di ottenere una vita più alta, una vita migliore che si può raggiungere attraverso il lavoro e il perseguimento dei propri sogni. I desideri di ogni americano medio percepiti all'estero sono: avere una famiglia, dei figli, una casa di proprietà, una macchina lussuosa e un lavoro gratificante che permetta di comprarsi le cose che più desideriamo.

«L'auto-realizzazione, la libera espressione del sé sono i termini cardine e guida del progetto individuale della larga élite nei primi anni del Novecento in molte città dell'Occidente, che poi sono diventati i valori di massa rilevanti, negli Stati Uniti, negli anni Cinquanta»[194]. Gli Stati Uniti si sono rivelati un Paese guida per quanto concerne i comportamenti di massa, a cui tutti erano uniformati e degli stili di vita del moderno immaginario dell'Occidente, questo perché favoriti dalla loro breve storia e per certi aspetti anche estrema. Per capire le radici della cultura USA bisogna menzionare le due tipologie di persone che hanno colonizzato l'America del Nord: i dissidenti religiosi che provavano un forte desiderio di separazione dalla Chiesa d'Inghilterra e gli avventurieri in cerca di nuove scoperte e di nuove avventure per rinnovare la loro persona. Questo ci può far comprendere come il desiderio di arrivare ad ottenere una vita migliore e più agiata è insita nella cultura americana.

Se da una parte può essere positivo questo aspetto culturale, dall'altra può nascondere dei lati negativi. Robert Kennedy in un suo discorso del 1968, sostenne che gli americani per troppo tempo hanno cercato a tutti i costi la mera accumulazione di beni materiali, tralasciando la cura dell'eccellenza personale e dei valori delle loro comunità. E hanno puntato la loro attenzione sul calcolo del Prodotto Interno Lordo senza interessarsi di tutto ciò che rende la vita degna di essere vissuta. Lo spartito imposto dalla società americana, perciò, ha favorito l'aumento della velocità d'azione che ha causato ritmi di vita pesanti, talvolta difficili da sostenere. Nel corso degli anni sono cambiate le abitudini delle persone proprio per stare al passo del tempo che scorre velocissimo con questo format. Questa situazione ha creato spazi e luoghi preposti a soddisfare i bisogni delle persone in modo rapido, per non dover perdere troppo tempo. Uno dei bisogni fondamentali per la sopravvivenza dell'uomo che ha subito un forte cambiamento adattandosi al ritmo frenetico della quotidianità è l'alimentazione.

Sono nati locali e metodi d'alimentazione che soddisfano il bisogno di mangiare senza perdere tempo inutilmente: si tratta, come accennato in precedenza, di luoghi dove si consumano pasti definiti *fast-food*, dove si offre la possibilità di mangiare in modo abbastanza gustoso, ma con estrema velocità. Il tempo è diventato con il passare degli anni un lusso, tanto che le persone non si possono permettere di

[194] F. Morace, G. Lanzone, *op.cit.*, 2010, p.59

aspettare che vengano cucinati piatti complessi e, soprattutto, non c'è il tempo di sedersi ad aspettare che questi vengano serviti. Con il *fast-food* si è riusciti a unire il bisogno di mangiare e il poco tempo a disposizione, tralasciando però la qualità del cibo.

Il modello alimentare americano ha visto l'applicazione del proprio format con proposte di cibo differenti al classico *hamburgher*. Ad esempio possiamo trovare pranzi veloci a base di *sandwiches*, di pizza che può essere consumata senza troppa perdita di tempo e si presta a numerose variazioni di gusto. Infine, oggi si possono trovare sul mercato anche altri piatti veloci ispirati alla tradizione italiana, come i tortellini *fast-food*.

Nonostante il grandissimo successo ottenuto dall' *American dream* sembrerebbe che, dopo la caduta delle *Twins Towers* a New York, le persone non vogliano più perseguire a tutti i costi il largo consumo americano ma vogliano puntare ad una vita che garantisca loro la possibilità di prendersi cura della propria persona.

2.2.3. *Italian way of live*

Dalla metà degli anni Novanta si sono manifestate tendenze che riscoprono e rivalutano la memoria, le origini, le radici, il tempo denso e lento, il territorio, le narrazioni, l'etnico, oltre che la condivisione e la sperimentazione espressiva. Questo vale per le persone nella loro esistenza privata e quotidiana, mentre nel mondo del lavoro e delle professioni solo oggi cominciano ad emergere dubbi e perplessità nei confronti del modello performativo e accelerato imposto negli anni Novanta come standard di professionalità. L'unico Paese in grado di offrire uno standard di vita basato su esperienze vitali di qualità, sulla valorizzazione della sfera individuale e su un ritmo di vita *slow* è l'Italia con l'*Italian way of life*. In questo senso si sta verificando nel comportamento degli individui una preferenza per la qualità della vita all'italiana rispetto al format del largo consumo di matrice americana.

È noto che l'Italia possiede un enorme fascino nei confronti della maggior parte delle persone straniere, a tal punto da far desiderare alla stragrande maggioranza di loro di

vivere in Italia. Esempi di questo fenomeno sono l'aumento dell'acquisto di case da parte dei ricchi stranieri in località prestigiose come il Lago di Como e Venezia per citare due casi molto famosi.

I turisti stranieri riconoscono alla Penisola Italiana di essere un paese ricco di storia e cultura, ma allo stesso tempo industrializzato e tecnologicamente avanzato. In molti la ritengono la patria del design e della creatività, in quanto identificano nei prodotti italiani caratteristiche di unicità, originalità e alta qualità di fabbricazione. Queste particolarità, di fatto, le ritroviamo in tutti quei beni legati al *Made in Italy*.

Esiste, di fatto nell'immaginario mondiale una forte relazione tra lo stile di vita italiano e la produzione manifatturiera del comparto del *Made in Italy*. I prodotti italiani, infatti, rappresentano ideali quali il gusto, la raffinatezza, la bellezza e l'originalità e tutto ciò viene collegato ad uno stile di vita attento alle esigenze dell'individuo e quindi del suo benessere. In più attribuiscono al popolo italiano un elevato senso di ospitalità e di attenzione alla qualità della vita, visti come elementi di valorizzazione dei bisogni della persona[195].

Uno dei bisogni fondamentali per la sussistenza e per la cura dell'individuo è rappresentato dal settore alimentare e quindi dalla cultura gastronomica. In questo ambito l'Italia è invidiata e, allo stesso tempo, amata da tutto il mondo. L'arte culinaria italiana è il risultato di antiche tradizioni e antichi metodi di produzione che si contraddistinguono per l'attenzione alla qualità delle materie prime, al gusto e ad una dieta equilibrata. Per questo, la cucina Italiana ben si sposa con il concetto di "*slow-food* " che è antitetico al modello alimentare del "*fast-food* " ed implica uno stile di vita meno frenetico, che conserva lo spazio dei piccoli piaceri della nostra esistenza, come per esempio quello di stare seduti a tavola mangiando in modo salutare, pulito e giusto. Il mangiare in maniera diversa rispettando ritmi più lenti, seduti a tavola e magari intrattenendo delle conversazioni con gli altri commensali è sicuramente un momento di vita piacevole e salutare, che può contribuire ad aumentare il livello qualitativo della vita. Il successo internazionale della collaborazione tra l'azienda *Eataly* e l'associazione *Slow Food*, fa comprendere come il modello americano basato su un ritmo di vita veloce e sul largo consumo stia

[195] *Indagine a cura di* ASSOCAMERESTERO, i*n collaborazione con le* CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO, "*STILE ITALIANO E ITALIAN WAY OF LIFE: CARTE VINCENTI PER IL MADE IN ITALY?",* Supplemento del N.37 di èItalia gennaio-febbraio 2006, edizioni Voice, pp. 9-10.

lasciando il passo a quello italiano basato su un concetto di vita più consona ai ritmi naturali dell'uomo e quindi di qualità. In questo stadio quindi, nelle società più avanzate che hanno assimilato tale logica, la pratica del consumo fungerà da ponte per permettere all'individuo di esprimere con maggiore libertà la propria creatività espressiva, che si estenderà progressivamente alle altre dimensioni della vita.

Va ricordato che in Italia qualsiasi manufatto o esperienza di vita si intreccia con la storia e la cultura del Paese. Non bisogna scordare, infatti, che l'Italia è l'unico caso al mondo nella storia dell'umanità dove prima è nata la cultura e poi lo Stato e la Nazione.

L'eccellenza italiana, appunto, riesce a mantenere il proprio prestigio internazionale grazie alla fiducia e all'ammirazione di cui gode nel campo della creatività e del talento. Gli Italiani vengono giudicati estremamente creativi, ingegnosi e con un patrimonio di cultura, di storia e di tradizione immenso che plasma la loro anima. La cordialità, il senso di ospitalità e di accoglienza, l'individualità intesa qui come capacità della persona di emergere con valori positivi, portano a idealizzare la qualità della vita nel Bel Paese. Quest'ultima viene percepita dagli stranieri in modo ampiamente favorevole, in quanto lascia possibilità di grande espressione al singolo individuo. È dunque fortemente positiva la percezione all'estero delle capacità individuali degli Italiani, intese in modo quasi letterale come capacità che discendono e sono gestite dal singolo, in modo non necessariamente raccordato con il gruppo o con una comunità. Non a caso in molti ritengono l'Italia il luogo ideale per un soggetto che vuole coltivare la propria creatività in modo da non uniformarsi a tutti gli altri, attraverso un confronto costante e costruttivo con la storia, con la cultura, con l'arte, con il genio e con un contesto dove le regole comunitarie sono poco seguite. Tutto ciò con il modello americano non è possibile fare perché tutto viene standardizzato per perseguire l'efficienza.

All'estero il nome Italia oltre ad essere sinonimo di gusto e bellezza viene associato anche al concetto di lusso. Questo «affonda le sue radici nelle caratteristiche basilari dell'*Italian way:* attenzione alla persona, alle sue esigenze, ad una modalità di vita che privilegi in qualche modo le relazioni umane, il tempo per se stessi, lo spazio per

collocarsi in modo confortevole, il rapporto con la propria cultura e l'amore per le proprie tradizioni»[196].

È risaputo inoltre che gli italiani abbiano un senso innato per lo stile. Sia che si parli di moda o design, prima o poi si arriva al genio italiano per l'impeccabile eleganza e il moderno chic. Queste peculiarità erano presenti già nel XVI secolo, prima del periodo Rinascimentale. Le corporazioni medievali dell'artigianato italiano erano conosciute in tutta Europa per la loro produzione di beni di lusso, in particolare nei settori del tessile, della lavorazione dei metalli preziosi, della gioielleria e del pellame. I porti di Venezia e Genova al tempo erano il fulcro del commercio internazionale dove arrivavano le materie prime e le pietre preziose grezze. Questo materiale veniva poi lavorato da abili ed esperti artigiani delle città-stato italiane, che creavano abiti unici grazie ai loro preziosi ricami. I clienti di questi manufatti erano i ricchi nobili, i reali e gli ecclesiastici di tutta Europa.

Nell'età Rinascimentale, l'Italia divenne il centro di una nuova ondata di creatività in ogni campo: nell'arte, nell'architettura, nella letteratura e nella filosofia. Gli artigiani italiani si trasformarono in mastri artigiani e in veri e propri artisti. Essi ebbero un grande successo al tempo, in quanto ci fu un'esplosione della domanda per i beni di lusso e delle commissioni artistiche.

Questo saper fare artigianale è una caratteristica peculiare dell'essere italiano. Fa parte dell'infinito patrimonio culturale del popolo italiano che è riuscito a tramandarlo fino ad oggi. I capolavori di Giotto, di Piero della Francesca, Botticelli, Leonardo da Vinci, Caravaggio e centinaia di altri artisti sono in Italia, nei musei e nelle chiese, persino nelle cittadine più piccole e i paesini, parti integranti della vita di ogni giorno. Gli artigiani italiani hanno continuato a produrre beni di alta qualità, usando le competenze e le conoscenze tramandate nel corso dei vari secoli.

Le persone, da tutte le ricerche svolte recentemente, nutrono un forte bisogno di provare emozione e di ricercare la bellezza in tutte le cose e in tutti gli ambiti della vita quotidiana a partire dalla casa, per passare al cibo e in fine all'abbigliamento. In questo campo l'Italia risulta essere imbattibile perchè è la rappresentazione della bellezza, del gusto e della perfezione. Per questo il Paese è considerato, senza discussioni alcune, la patria dell'inizializzazione estetica. I prodotti italiani riescono

[196] ASSOCAMERESTERO, *op.cit.*, 2006, p.12

ad emozionare perché sono il simbolo di un processo che comprende anche la storia della nazione. «I prodotti e i brand sono legati in modo magico alla storia del paese che li ha realizzati, ai suoi protagonisti, ai loro segni e alle loro presenze»[197]. I prodotti hanno un'anima, legata alle emozioni che riesce a trasmettere, che deriva dalla sua storia, dal suo contesto, dalla sua capacità di entrare in empatia con altre realtà. In questa dimensione del prodotto, l'Italia dimostra di essere il Paese più ricco al mondo, accessibile e aperto. Gli oggetti per diventare completi suscitando delle emozioni devono essere inseriti in un contesto estetico ed emotivo. L'Italia può diventare un eccellente approdo estetico per i consumatori globali.

Le qualità italiane hanno un potenziale di trasformazione e trasfigurazione enorme sia nelle società tradizionali e conservatrici, sia in quelle confessionali e autoritarie come nel Medio Oriente. Il sistema del consumo può essere la chiave di volta per entrare nelle società repressive e imbrigliate da credenze millenarie. In questo, l'Italia è la proprietaria indiscussa della formula magica del consumo e delle sue qualità. I prodotti del *Made in Italy* possano diventare la pietra filosofale nelle mani dei consumatori di tutto il mondo. Negli anni Ottanta, ad esempio, gli abiti *Armani* hanno favorito il messaggio dell'emancipazione e della liberazione femminile. Oggi, il *Made in Italy*, in Cina, sta giocando un ruolo simile cercando di trasformare la culturale cinese.

Da queste capacità dei prodotti italiani, risulta ancora più chiaro l'importanza del luogo in cui vengono creati. Il Paese deve far leva sulla concezione dell'Italia nell'immaginario del mondo. Deve diventare il luogo di riconoscimento complesso e sofisticato per qualsiasi persona voglia prendersi cura del proprio io. La cultura e il modo di vivere italiano deve essere conosciuto in tutto il mondo utilizzando anche i social network. Lo stile di vita all'italiana si presta ottimamente ad essere condiviso perché ogni singola esperienza vitale, come prendere un caffè espresso al bar, andare nelle piazze dei paesi italiani per bere un aperitivo costituiscono opportunità di convivialità e quindi di relazione con altre persone.

La cultura quindi può diventare il nuovo nucleo di distribuzione della qualità di vita; sfruttando il proprio bagaglio di conoscenze e tradizioni acquisite gli italiani possono ritornare ad essere i grandi inventori degli standard del futuro. Il grande successo

[197] F. Morace, G. Lanzone, *op.cit.*, 2010, p. 24

negli ultimi anni dei festival urbani in Italia, dimostra come l'apprendimento e appunto la cultura possono essere conviviali, felici, relazionali, tutto ciò di cui oggi le persone sentono il bisogno. La cultura così diventa bene primario[198].

A rafforzare tale convinzione si possono utilizzare le parole del premio Nobel per l'Economia, Amartya Sen, il quale concepisce lo sviluppo umano come «un processo di espansione delle libertà reali godute dagli esseri umani». Tutti gli individui dovrebbero avere il diritto di vivere a lungo e in buona salute, disporre delle risorse adeguate per mantenere un tenore di vita decoroso, essere istruiti, soddisfare tutte le esigenze fondamentali per un essere umano. L'Italia potrebbe essere il contesto ideale per coltivare questa concezione di sviluppo umano.

Per rafforzare l'immagine del Bel paese è opportuno creare un'identità nella quale si prendono dal passato le eredità positive come la bellezza, l'eleganza, la cultura, l'arte della convivialità e il "saper fare" artigianale. Tutti questi elementi caratteristici dovranno essere collegati all'ambiente, al tempo e alla flessibilità professionale. L'Italia, così, potrebbe sostituire il modello della produzione piatta, di qualità interscambiabili, di uomini che diventano numeri e di numeri che diventano incassi. Diventerà pertanto importante condividere una visione, un'attività plurale e una piattaforma per compiere una trasformazione di paradigma che caratterizzerà il futuro prossimo.

Negli ultimi anni hanno preso sempre più importanza i beni comuni, visti come gli elementi che permettono la sopravvivenza del nostro pianeta e della nostra vita sociale. Quindi, ambiente, cultura e legami sociali sono i pilastri del nuovo contratto sociale con le generazioni future. La sfida consiste nel lanciare ipotesi concrete e idee pratiche per arricchire questa visione. L'Italia per compiere tale impresa, dovrà partire da «un'emozione sostenibile trasferendola in una dimensione culturale che le istituzioni scolastiche possono aiutare a sviluppare, per poi approdare a una sensibilità ambientale incardinata sulla straordinaria radicazione nei passaggi e nei territori»[199].

Il Bel Paese deve mettere il proprio virtuosismo a disposizione del mondo, di tutte quelle persone che riconoscono questa caratteristica. Il Mediterraneo e specialmente l'Italia del Sud sono ricchi di intensità emotiva che in questo momento storico scarso

[198] Per beni primari si intendono quei beni necessari ai cittadini, intesi come persone libere e uguali.
[199] F. Morace, G. Lanzone, *op.cit.*, 2010, pp.35-36.

di felicità e parsimonioso di emozioni, potrebbe aiutare gli individui a rigenerarsi e cambiare il punto di vista sul mondo.

Ancora una volta l'emozione insita nell'Italia è nata dal passato fastoso che è stato condiviso: come nelle opere d'arte. Infatti, quando ci si trova di fronte a questa si entra in uno stato di grazia dove tutto coincide armoniosamente. L'emozione estetica perciò può dar luogo ad un rito, dove la sensazione che si prova per la prima volta guardando l'opera d'arte verrà replicata con la stessa intensità ogni qual volta si rivivrà quell'esperienza. La Penisola italiana è l'unica nazione che si possa definire un'opera d'arte rinascimentale dove ogni visitatore rimane stupito ed emozionato dalla sua bellezza ed entra in uno stato di completa empatia con la magnificenza del patrimonio culturale- storico-ambientale.

L'Italia deve puntare sulle qualità materiali che tutti gli riconoscono trasformandole in virtù del pensiero e dello spirito. Il filosofo Blaise Pascal (*Pensieri*, 146) scrisse: «Il cuore ha le sue ragioni, che la ragione non conosce». È proprio il rapporto che esiste tra ragione ed emozione a rendere unica e straordinaria la qualità della vita in Italia[200].

L'emozione influisce in maniera preponderante rispetto alla ragione nelle scelte di ogni individuo, basti pensare al tempo che occorrerebbe per raccogliere tutte le informazioni necessarie a prendere una decisione ben ponderata. Di conseguenza entra in gioco l'intuizione, la forma più sofisticata di intelligenza, in grado di combinare contemporaneamente ciò che l'individuo conosce con ciò che percepisce. L'italiano questo riesce a farlo meglio di chiunque altro perché al proprio interno emozioni e razionalità si alternano e si completano continuamente. Chi ha studiato la biografia del genio italiano di Leonardo Da Vinci ha scoperto infatti che la sua intelligenza, il suo talento, il suo genio procedevano mescolando costantemente intuizione e rigore analitico. Tutto ciò riguarda l'*italian way*, il *made in Italy*, l'anima dell'Italia.

[200] F. Morace, G. Lanzone, *op.cit.*, 2010, p. 44

2.2.4. Il *Venice way of life*

Venezia è una città unica al mondo, è costruita sopra oltre cento mila palafitte conficcate nel terreno paludoso per gettare le fondamenta solide su cui edificare palazzi e chiese. Questi tronchi con l'assenza di ossigeno sono diventati delle pietre sulle quali poggia la città che proprio a causa della precarietà della sua misteriosa e unica formazione, nei secoli, ha fatto annunciare da più parti la sua fine imminente. Ma la città continua a sopravvivere intatta nel tempo.

Il famoso architetto *Le Corbusier* ha definito Venezia come "il più prodigioso avvenimento urbanistico nella storia umana". Venezia è un'icona di bellezza, storia e cultura riconosciuta in tutto il mondo e dal 1987 è diventata Patrimonio dell'umanità tutelato dall'UNESCO.

L'organizzazione delle Nazioni Unite le ha conferito questo riconoscimento per diverse peculiarità, in primo luogo per essere un capolavoro del genio creativo dell'uomo. Inoltre, la città rappresenta un importante luogo di interscambio di valori, in ogni tempo e in tutte le aree culturali, dall'architettura alla tecnologia, dalle arti monumentali all'urbanistica e alla paesaggistica. Continuando, essa è l'esempio unico di insediamento umano e rappresentazione di una cultura in cui è sempre viva l'interazione tra uomo e natura. In fine l'immagine della città e della sua Laguna è associata ai numerosi eventi e numerose tradizioni, a idee e credenze, a opere artistiche e letterarie di valore universale.

Pochi luoghi al mondo sono in grado di racchiudere in sé tali qualità e per questo Venezia è un luogo con un valore altissimo in termini di comunicazione, di occasioni commerciali e di manifestazioni di risonanza mondiale, risultando tra le capitali europee della cultura grazie alle innumerevoli mostre quali la Biennale, la Mostra Internazionale d'Arte e Cinematografia, l'Esposizione Internazionale d'Arte e la Mostra Internazionale di Architettura, il Festival di Musica e Teatro e il più recente festival di Danza. La capitale della vecchia Repubblica della Serenissima è l'esempio per eccellenza nella quale la cultura può fungere da bene primario per l'uomo. Non c'è altra città al mondo dove le persone possono vivere in un'atmosfera tranquilla, con uno stile di vita lento che favorisce esperienze relazionali molto forti immersi nella bellezza, nell'eleganza, nella cultura e nelle tradizioni artigianali.

Il modello di vita veneziano è completamente opposto allo schema del consumismo americano dove domina la produzione piatta e l'uomo è visto come un numero che serve per portare incassi. Venezia rappresenta il contesto in cui l'individuo può coltivare la propria personalità senza dover uniformarsi agli altri poiché la città è ricca di intensità emotiva grazie al suo magnifico passato condiviso, e risulta essere un'opera d'arte.

Ogni volta che lavoratori, studenti e quindi tutte le persone pendolari, passeggiano per le calli di Venezia, si sentono immersi in uno stato di tranquillità. Questa dimensione è legata fortemente alla specifica formazione della città, che favorisce uno stile di vita lento a attento alla salute dell'individuo. Le vie d'acqua, infatti, sono quasi per antonomasia sinonimo di una sana lentezza. Ed è proprio questa "sana lentezza", questa calma dei movimenti e dei ritmi, l'assenza di inquinamento acustico dovuto ai mezzi su ruote che provoca nelle persone una sensazione di relax e di alta qualità di vita. Venezia si presenta oggi come una delle città più vivibili al mondo poiché ogni veneziano si muove quasi sempre a piedi e solo quando è necessario prende il vaporetto. Essa è un mondo a parte, dove tutto diventa più vicino e le distanze si fanno più corte; è una città a misura d'uomo, straripante di ricchezze concrete e visibili, altre diffuse e impalpabili che diventano impossibili da descrivere o rappresentare se non si toccano con mano. I veneziani da sempre coltivano e curano una vita lenta fatta di piccoli riti condivisi, di vino, cibo e cordialità.

Arrigo Cipriani, personaggio emblematico della città lagunare sostiene che "Venezia è come una grande casa dove passeggiando per i corridoi ci si incontra, dove girando per le calli s'incrociano sempre persone conosciute; qui ci si sente protetti". Il "salotto di casa" per i veneziani è il *bacaro*, vale a dire l'osteria dove si va a bere un'*ombra* - ossia un bicchiere - di vino e a mangiare *cicheti*, stuzzichini di pesce o a base di salumi o verdure, insieme agli amici o anche a colleghi di lavoro[201].

Altra tradizione che continua a rimanere intatta è l'opportunità di fare la spesa nelle botteghe, come si faceva un tempo; a poca distanza dai giardini della Biennale, infatti, si possono ancora trovare i lattai, mentre nel sestiere di Dorsoduro la frutta e la verdura fresca si acquistano direttamente da una barca galleggiante, che è diventata una vera e propria istituzione cittadina.

[201] Veniceconnected, *Stile di vita veneziano*, http://www.veniceconnected.com

Un altro appuntamento settimanale per qualsiasi veneziano è il mercato di Rialto, dove ancora oggi è possibile trovare le merci più pregiate, sinonimo di tradizione, arte, cultura, ricercatezza e qualità della vita. Ogni sabato è possibile comprare il pesce, che si trasformerà in piatti tipici della cucina tradizionale come le *sarde in saor*, gli *scampi alla busara* o le seppie col nero. Al mercato si possono trovare inoltre fiori, frutta e verdura, senza perdere mai l'occasione per andare a bere lo *spritz*, un aperitivo preparato secondo la consueta formula a base di Aperol o Campari, vino bianco e un'oliva. Nel fine settimana, specialmente alla domenica, i veneziani prediligono prendere la loro barca o il battello pubblico per andare a fare una gita sulle isole della Laguna; possono scegliere tra una rilassante pedalata in bicicletta, una volta arrivati al Lido, oppure attrezzarsi per un pic-nic all'isola della Certosa o a Mazzorbo. Non si può dimenticare l'isola di Sant'Erasmo, soprannominata l'orto di Venezia, da cui provengono delizie come i carciofi novelli ma anche le pesche bianche, che sono l'ingrediente fondamentale del venezianissimo cocktail Bellini.

La città è l'esempio emblematico di come la modernità non sia riuscita a cancellare e distruggere la sua fastosa storia e le sue tradizioni antiche. Infatti il capoluogo veneto dai tempi del gran tour ad oggi è cambiato pochissimo e rappresenta uno specchio dove la vecchia Europa può ancora ammirare il suo passato preindustriale e sentirsi dentro la storia.

Venezia è ricca di paradossi che si fondono e si confondono. Uno di questi è senza alcun dubbio la percezione del tempo: nel museo a cielo aperto veneziano si trovano sovrapposizioni di stili e secoli diversi nelle facciate degli edifici, nei sapori delle pietanze e nella cantilena del suo dialetto.

Un esempio della convivenza dell'antichità e della modernità di Venezia sono i "casoni", le prime abitazioni ecologiche fatte di paglia, canne e vimini dove vivevano i pescatori. Per di più, è una città che pur essendo ricca di storia e pressoché immutata, guarda al futuro ed è il comune più riguardoso a livello ambientale poiché è del tutto pedonale. Il centro veneziano riesce a collocarsi a metà tra il passato e il futuro, tra cultura e natura, storia e innovazione, tradizione e immaginazione, rappresenta in questo modo una nuova idea di città più sostenibile e più equilibrata. È immersa nel blu della laguna, il suo centro storico è punteggiato sia

di parchi aperti al pubblico – come i Giardini Napoleonici e della Biennale, i Giardini Reali e i Giardini Papadopoli - sia di orti e giardini storici appartenenti a privati, alcuni di essi visitabili, ed è circondato da una quarantina di isole, più della metà di queste, come Burano, Torcello e l'isola di Sant'Erasmo, si trovano nella parte settentrionale della laguna, poste all'interno di un suggestivo parco naturale.

A due passi da Piazza San Marco si incontrano anche splendide oasi naturali come *l'Oasi Lipu Ca' Roman* e *l'Oasi WWF Dune degli Alberoni*, che costituiscono ambienti di notevole interesse ecologico-naturalistico.

Venezia è un luogo differente da qualsiasi altro e quindi inimitabile. Quando una persona entra nella laguna ha la percezione di essere catapultato in una realtà dove il tempo, la luce e anche il suono sono differenti. Non esistono somiglianze tra la città veneta e il resto del mondo perché anche i gesti, le attività e le opere dell'uomo sono diversi. Esistono però, molte affinità tra Venezia e tutto quello che nel suo territorio viene ideato, progettato e prodotto anche se con funzioni, utilizzi e significati diversi. Tali analogie sono il risultato delle tradizioni che determinano una particolare armonia tra tutte le attività che in essa si svolgono. La città conferisce ad ogni manufatto, servizio o esperienza veneziana una particolare identità che ne fa lievitare il valore.

Essa è portatrice di innumerevoli significati tutti orientati verso la sublimazione di ogni cosa che nasce all'interno della città; ogni esperienza vissuta a Venezia viene scolpita nella mente delle persone (ad esempio passeggiare nella Piazza San Marco e poi sedersi nei tavolini del Caffè Florian per gustare un caffè risulta essere un'esperienza di vita memorabile carica di emozioni che coinvolge tutti e cinque i sensi umani). Quindi qualsiasi esperienza svolta al suo interno viene percepita con un valore addizionale rispetto alle medesime vissute al di fuori di questo territorio.

Uno degli asset vincenti che caratterizzano il *Venice way of life* è il concetto di qualità quotidiana, tangibile e accessibile. Un esempio chiaro è il settore enogastronomico: visto che Venezia ha sempre mantenuto contatti sia con l'entroterra, sia con i paesi diversi e lontani grazie al suo ruolo di porta dell'interscambio tra oriente e occidente. Intanto le ha permesso di coltivare un'arte culinaria al cui interno presenta una grande varietà di piatti legata alla diversa provenienza degli ingredienti. La cucina veneziana ha visto giungere dalle rotte del

Baltico il famoso baccalà, dall'Asia le spezie e le verdure fresche, dalla laguna il pesce e dalla barena la selvaggina. Venezia è stata l'artefice dell'introduzione di nuovi prodotti e quindi nuovi piatti in tutto il territorio veneto, tanto la cucina veneta con queste innovazioni iniziò a distinguersi per la sua raffinatezza con l'utilizzo delle spezie, del mais americano, della patata e di altre verdure. Pertanto la sua arte culinaria si è rivelata si attenta alle tradizioni ma sempre aperta alle innovazioni e alla creatività, tanto che ai giorni nostri è stato inventato il famoso tramezzino veneziano composto da due fette di pane senza crosta che racchiudono qualsiasi alimento farcito con la maionese.

Altre importantissime introduzioni fatte dai commercianti veneziani furono il caffè importato dalla Turchia e la cioccolata, due elementi che rimandano al famosissimo storico Caffè Florian e alle prime botteghe del caffè, di fine 1500, in Piazza San Marco dove queste bevande sono riconosciute come strumento di cultura e socializzazione. Il percorso gastronomico di Venezia è ricchissimo ed eccezionale e diventa ancor più prezioso grazie alle prime stampe di libri di cucina, riconoscendo in Venezia la capitale della stampa e la casa delle presenze più insigne del settore come Aldo Manuzio.

Altro settore per cui la città lagunare è riconosciuta in tutto il mondo è quello dell'artigianato, esistono infatti molte realtà artigianali che sconfinano nel campo artistico, con radici profonde che arrivano dalle botteghe del Rinascimento, e producono manufatti di una qualità percepita e percepibile molto elevata. Famosi sono i tessuti Ribelli, Fortuny e Bevilacqua, quest'ultimi riproducono fedelmente i broccati del tempo della Serenissima e rivestono le pareti dello Studio Ovale alla Casa Bianca. Importante per la storia dell'artigianato veneziano sono i manufatti di vetro che provengono dall'Isola di Murano, le maschere in cartapesta di Mondonovo utilizzate nell'ultimo film di Stanley Kubrik, *Eyes Wide Shut*. Altre attività che recentemente hanno avuto fortuna ma sempre legate alle tradizioni veneziane sono la doratura di oggetti in legno, la fabbricazione di costumi di Carnevale, scarpe, cappelli e accessori vari, tutti realizzati artigianalmente.

In questa realtà veneziana ricca di manufatti, di una cucina gustosa e allo stesso tempo raffinata, di un patrimonio artistico e culturale immenso l'individuo può valorizzare la propria anima e prendersi cura di sé, lasciandosi trasportare dalle

emozioni che Venezia trasmette. Va ricordato infine che la città sa anche divertire grazie alle innumerevoli manifestazioni culturali-artistiche e spettacoli organizzati in ogni angolo della città. Un esempio su tutti è il famoso Carnevale di Venezia, durante il quale è possibile visitare percorsi culturali e artistici, e assistere a spettacoli tradizionali, come il celeberrimo Volo dell'Angelo che propone il volo dalla cima del campanile di San Marco fino al centro della piazza di un ospite segreto della città di Venezia, la Festa delle Marie uno spettacolo unico che permette di ammirare i costumi della tradizione veneziana, e infine la Festa veneziana sull'acqua a Cannaregio, l'evento più folcloristico del Carnevale. Un grande corteo in partenza da Punta della Dogana, naviga lungo tutto il Canal Grande e giunge nel popolare Rio di Cannaregio, sostenuto dall'entusiasmo degli spettatori in attesa dell'acclamato "Svolo della Pantegana". La regata è accompagnata dai canti della tradizione veneziana e all'arrivo delle barche si gustano le specialità veneziane compresi i dolci della tradizione del Carnevale: le frittole e galani. Nel corso della manifestazione carnevalesca, inoltre, sono previsti numerosi appuntamenti: musica, circo, teatro, cinema, scienza e il "Gran Teatro di San Marco", la grande struttura realizzata in collaborazione con Expovenice che rimane in sede per tutta la durata della manifestazione. Il Carnevale di Venezia rappresenta una grande macchina culturale che ogni anno si maschera di tutta la magia del suo passato, svelando la vitalità che la caratterizza e che oggi tutti possono ammirare estasiati. Ogni anno viene individuato un tema centrale**,** un *fil rouge* che sviluppa il soggetto scelto sotto diversi punti di vista, nelle differenti rappresentazioni. Il tema del Carnevale 2012 aveva il titolo: "*La vita è teatro! Tutti in maschera*", e si è sviluppato intorno alla teatralizzazione della vita quotidiana. Venezia è storicamente la capitale del teatro; personaggi illustri come Antonio Vivaldi, Antonio Guardi, Canaletto, ricoprirono incarichi artistici nell'organizzazione delle rappresentazioni e nelle scenografie di importanti allestimenti teatrali. Il Carnevale in laguna già dal Cinquecento, alla fine della Repubblica Serenissima, coincideva con la stagione teatrale e gli spettacoli si snodavano non solo al coperto, ma anche nelle piazze.

3. Una proposta di *Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto

3.1. La missione

La proposta di *Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto che si vuole presentare riguarda la creazione di un *Venice Lovers club* per la diffusione di un *Venice Lifestyle* attraverso lo sviluppo di un ecosistema non solo turistico.

Diventa di fondamentale importanza, quindi, far innamorare i turisti non tanto del *Made in Italy* che viene associato ormai al singolo prodotto, ma del modo di vivere, del *Lifestyle* veneto e veneziano. Attualmente in Italia si sta combattendo per il *Made in Italy,* ma in realtà non è questo il concetto principale a cui fare riferimento perché ormai risulta essere obsoleto. Con questo progetto si vuole sottolineare il cambio di paradigma che sta avvenendo, passando da un problema di "*made*", di fare, ad uno di "*style*", perché lo stile è più difficile da essere replicato, è un problema culturale che dipende da dove si nasce, dalle esperienze che vengono fatte e dal contesto in cui si vive. Tutto questo può portare allo sviluppo di un ecosistema che collega diversi settori industriali come il turistico e il manifatturiero.

La missione del progetto, infatti, è quella di valorizzare in primis il turismo veneto e di conseguenza il comparto manifatturiero, per arrivare a questo la città di Venezia è il punto di partenza ideale dove poter sviluppare la strategia. Le motivazioni che hanno fatto propendere alla scelta della città lagunare sono molteplici e tutte di grande rilevanza.

Facendo una breve indagine è facile intuire come nel mondo non è conosciuta la parola "Veneto", ma la parola *"Venice"*. *Venice,* anche per coloro che non sono mai stati a Venezia, ha un una connotazione precisa e di conseguenza è in grado di fungere da catalizzatore di turisti/clienti per l'intero territorio veneto. Venezia, infatti, è il simbolo dell'unicità, originalità e bellezza in tutto il globo in quanto non ci sono altre città costruite sull'acqua che possono vantare una storia e una cultura del suo calibro.

Nel 1987 divenne Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, in quanto soddisfava i cinque criteri culturali imposti dall'organizzazione:

- rappresentare un capolavoro del genio creativo umano;
- testimoniare un cambiamento considerevole culturale in un dato periodo in campo archeologico, architettonico, tecnologico, artistico o paesaggistico;
- apportare una testimonianza unica o eccezionale su una tradizione culturale o della civiltà;
- offrire un esempio eminente di un tipo di costruzione architettonica o del paesaggio o tecnologico illustrante uno dei periodi della storia umana;
- essere un esempio rilevante dell'interazione umana con l'ambiente;
- essere direttamente associato ad avvenimenti legati a idee, credenze o opere artistiche e letterarie aventi un significato universale eccezionale.

Infine la città con la sua Laguna soddisfava anche altri quattro criteri naturali (ora diventati cinque) dati sempre dall'organizzazione UNESCO:

- rappresentare dei fenomeni naturali o atmosfere di una bellezza naturale e di una importanza estetica eccezionale;
- essere uno degli esempi rappresentativi di grandi epoche storiche a testimonianza della vita o dei processi geologici;
- essere uno degli esempi eminenti dei processi ecologici e biologici in corso nell'evoluzione dell'ecosistema;
- contenere gli habitat naturali più rappresentativi e più importanti per la conservazione delle biodiversità, compresi gli spazi minacciati aventi un particolare valore universale ed eccezionale dal punto di vista della scienza e della conservazione.

Di seguito viene riportata la descrizione di Venezia e della sua Laguna, presente sul sito dell'UNESCO, che ci fa capire come le peculiarità del luogo veneziano soddisfino i nove principi sopra elencati.

"*Venice is a unique artistic achievement. The city is built on 118 small islands and seems to float on the waters of the lagoon. The influence of Venice on the development of architecture and monumental arts has been considerable. Venice*

possesses an incomparable series of architectural ensembles illustrating the age of its splendour. It presents a complete typology whose exemplary value goes hand-in-hand with the outstanding character of an urban setting which had to adapt to the special requirements of the site.

In this lagoon, nature and history have been so closely linked since the 5th century AD when Venetian populations, to escape barbarian raids, found refuge on the sandy islands of Torcello, Jesolo and Malamocco. These temporary settlements gradually became permanent and the initial refuge of the land-dwelling peasants and fishermen became a maritime power. The small island of Rialto was chosen as the headquarters of the new city.

In AD 1000, Venice controlled the Dalmatian coast and in 1112 a trading market was founded in the Levantine port of Sidon. The year 1204 saw Venice allied with the Crusaders to capture Constantinople. The abundant booty brought back on that occasion, including the bronzes horses of St Mark's, is only the more spectacular part of the loot from Byzantium that the Doge Enrico Dàndolo shared with his allies.

Under the Doge, a maritime empire of unequalled power extended over the entire length of the shores around the eastern Mediterranean, to the islands of the Ionian Sea and to Crete. During the entire period of the expansion of Venice, over the centuries when it was obliged to defend its trading markets against the commercial undertakings of the Arabs, the Genoese and the Ottoman Turks,as well as those of the European monarchs who were envious of its power, Venice never ceased, in the literal sense of the term, to consolidate its position in the lagoon. The marriage with the sea, that sposalizio that since 1172 was symbolized by the ring of the Doge, who had replaced the Dux (elected for the first time in 697 by an assembly of the people), was never called into question.

In this inland sea that has continuously been under threat, rises amid a tiny archipelago at the very edge of the waves one of the most extraordinary built-up areas of the Middle Ages. From Torcello to the north to Chioggia to the south, almost every small island had its own settlement, town, fishing village and artisan village (Murano). However, at the heart of the lagoon, Venice itself stood as one of the greatest capitals in the medieval world. When a group of tiny islands were consolidated and merged into one, nothing remained of the primitive topography but

what became canals, such as the Giudecca Canal, St Mark's Canal and the Great Canal, and a network of small rii that are the veritable arteries of a city on water. In this unreal space, where there is no notion of the concept of terra firma, masterpieces of one of the most extraordinary architectural museums on Earth have been accumulated for over 1,000 years"[202].

Da questo breve testo, si può dedurre come Venezia sia una delle poche città al mondo, se non l'unica che possieda caratteristiche ineguagliabili e un fascino imparagonabile a qualsiasi altro luogo della Terra. A livello turistico, essa richiama in media ogni anno la bellezza di oltre 20 milioni di visitatori[203], tutti attratti dal suo grande valore in termini di patrimonio culturale, di capacità comunicativa, di occasioni commerciali e di manifestazioni di risonanza mondiale. La città lagunare figura oggi tra le capitali europee della cultura grazie alle innumerevoli mostre quali la Biennale, la Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica, l'Esposizione Internazionale d'Arte e la Mostra Internazionale di Architettura, il Festival di Musica e Teatro e il più recente Festival di Danza. Questi fattori hanno permesso a Venezia di attestarsi tra le maggiori mete turistiche a livello internazionale e risulta la terza città più visitata in Italia secondo uno studio di Skyscanner. Spostando l'attenzione sull'offerta turistica della città a livello di pernottamenti, ristorazione, attività culturali ed escursioni lagunari si nota una marcata eterogeneità che può rendere difficoltoso per il turista orientarsi efficacemente ed essere opportunamente informato sulla proposta turistica e sugli eventi giornalieri organizzati a Venezia. Di fatto non esiste un unico sito internet o piattaforma digitale che fornisca in tempo reale al turista tutte le indicazioni riguardante l'offerta veneziana ma esistono tanti portali web pubblici e privati di ogni genere, servizi turistici generali e specializzati di diversa qualità. La mancanza di un unico sito internet ben strutturato è causata in parte dall'incapacità di far sistema tra i vari operatori economici della città, in quanto ognuno di loro preferisce agire in maniera autonoma, senza alcuna coordinazione con gli altri soggetti economici, ponendosi come obiettivo principale la sopravvivenza nel breve periodo. Avendo questo orizzonte temporale limitato, ogni attore coinvolto cercherà di sfruttare al massimo le capacità economiche dei turisti, offrendo, talvolta,

[202] UNESCO World Heritage Centre: http://whc.unesco.org/en/list/394.
[203] Università Ca' Foscari, *Venezia, Cosa conoscono e cosa vogliono i turisti*, Venezia 2012

dei prodotti o dei servizi turistici che presentano un livello qualitativo di gran lunga inferiore al prezzo richiesto. L'offerta esistente vede perciò lo "sfruttamento" costante dei turisti e non si cerca la loro fedeltà. In un simile contesto, pur apprezzando le bellezze della città, il turista ritrova deluse le proprie aspettative e finisce spesso per non sentirsi un ospite ben accetto, di conseguenza tenderà ad escludere la città lagunare dalle mete per i propri viaggi futuri. A fronte di 20 milioni di presenze annue, si ha la percezione che siano pochi i turisti che ritornano a Venezia.

Per cercare di limitare questa cattiva abitudine degli esercenti veneziani e per valorizzare al meglio il potenziale di questa città, una soluzione efficace sembrerebbe la creazione di un ecosistema di *business*, attraverso la realizzazione di un'offerta di prodotti di qualità coordinati per la promozione della città e del territorio con la costruzione di una piattaforma non solo tecnologica per una gestione fortemente innovativa. L'obiettivo è di far vivere al turista un'esperienza indimenticabile, dove egli stesso sarà il protagonista di attività che gli permetteranno di conoscere e toccare con mano le tradizioni, la cultura del territorio e lo stile di vita veneziano. Il progetto vuole creare attorno a questa città una tribù di appassionati, di *owners* e di ammiratori che si riconoscano nelle sue peculiarità, nella sua storia, nei suoi valori e nel suo stile di vita per poi contribuire al mantenimento della città e diventare essi stessi promotori e diffusori del *Venice Life Style* nel mondo.

Venezia è l'ideale per garantire ai visitatori, attraverso un sistema di offerte coordinate, coerenti, originali e particolarmente emozionali, un'esperienza di qualità unica e indimenticabile, tale da farli innamorare della città al punto di riconoscersi in essa e considerarla una meta irrinunciabile anche per il futuro.

Basti pensare che a Las Vegas hanno riprodotto Piazza San Marco e ci sono persone che non sono state a Venezia ma si accontentano di aver visto la ricostruzione che c'è nella città americana.

Oggi a livello sociologico si sta ricercando un ri-radicamento postmoderno, ovvero la ricerca dell'autentico, della comunità, del legame. Siamo sempre più connessi con tutto il mondo, la forte connessione globale sta creando una forte disconnessione personale, ossia le persone che vogliono anche una connessione reale, non solo virtuale, cercano di ritrovarsi in tribù, ricercando l'autenticità. Si passa da un livello

di *customizzazione*, fedeltà verso l'azienda, ad un livello di *tribalizzazione*, gli oggetti diventano dei simboli che evidenziano come una persona appartiene ad una tribù. Questo diventa fondamentale: il prodotto non crea fedeltà tra il consumatore e l'azienda, ma tra il consumatore e le altre persone che usano lo stesso prodotto. Tutti coloro che possiedono un prodotto *Apple*, ad esempio, sentono il bisogno di convincere amici, familiari e conoscenti a comperare un prodotto *Apple*, anche se alla fine non percepiscono alcun incentivo monetaria per questa attività promozionale. Venezia ha il grande dramma che anche se i turisti vengono trattati male, se gli vengono applichi prezzi altissimi senza alcun motivo, ne arriveranno sempre di nuovi ogni anno.

Gli esempi da prendere in considerazione sono città come Parigi, New York e Londra, che con il loro fascino sono riuscite a creare una schiera di ammiratori fedeli che in esse si riconosco.

Dal punto di vista geografico, inoltre, la Laguna costituisce un confine naturale chiuso, risultando così un luogo particolarmente favorevole per procedere ad un coordinamento efficace della domanda e dell'offerta turistica esistente. La Laguna rappresenta l'elemento capace di coinvolgere anche altre parti della Regione rivelandosi un enorme bacino di potenzialità naturali ed economiche da valorizzare. Con la fitta rete di canali e fiumi navigabili in essa confluenti o comunque facilmente raggiungibili (Livenza e Tagliamento), la Laguna costituisce un ambiente raro per la presenza di bellezze paesaggistiche, faunistiche, storiche e artistiche e per la qualità della vita che assicura ai suoi abitanti. Le eccellenze manifatturiere presenti nel territorio veneto e in particolar modo quelle vicine ai corsi d'acqua potrebbero essere valorizzate e fatte conoscere ai visitatori con dei percorsi naturalistici che colleghino la Laguna all'entroterra, coinvolgendo i residenti e le aziende del territorio.

Date queste premesse, una collaborazione tra l'Università Ca' Foscari, le Istituzioni e altri partner privati può risultare strategica per diversi motivi. Ca' Foscari garantirebbe al progetto una grande visibilità e quindi attirerebbe maggiore interesse verso l'iniziativa sviluppata, facilitando l'attivazione di canali difficilmente accessibili. L'Università perciò sarà in grado di sensibilizzare e coinvolgere partner istituzionali legati al territorio quali la Regione, il Comune e gli enti culturali della città. In dote porta, inoltre, competenze tecnologiche dell'informazione e

comunicazione preziose per la creazione di una piattaforma IT di gestione fortemente innovativa e dispone di un numero elevato di studenti che possono essere di grande aiuto con le lingue e potrebbero apportare idee nuove per migliorare la strategia e l'offerta turistica.

Le aziende private invece garantiranno, insieme alle Istituzioni, la sostenibilità economica dell'iniziativa finanziando le attività necessarie a valorizzare il turismo a Venezia e nel Veneto.

Infine il forte legame con il territorio e le diverse risorse relazionali possedute dagli imprenditori e dalla stessa Cà Foscari permetteranno di coinvolgere attivamente Confindustria Venezia e Veneto, la Camera di Commercio di Venezia e del Veneto.

Tale strategia innovativa se si dimostrerà di successo potrà essere replicata in futuro anche in altri contesti territoriali.

3.1.1. Le credenze

Come già accennato in precedenza, il fulcro del progetto è Venezia con la sua Laguna perché rappresenta il contesto perfetto sul quale strutturare una proposta turistica basata su un'offerta esperenziale.

Venezia può rappresentare il palcoscenico naturale ideale dove inscenare una rappresentazione teatrale in cui il turista ricopre un ruolo da protagonista. Mettere in scena delle esperienze significa saper coinvolgere il turista in un'attività che abbia contenuti di intrattenimento, di educazione, di estetica e di evasione. Il viaggio a Venezia quindi non deve più essere considerato come una tra le possibili vacanze che ciascuno sceglie di intraprendere nell'arco della vita, ma deve diventare per il turista un'esperienza indimenticabile che si desidera rivivere in futuro. La proposta deve sfruttare la capacità del contesto veneziano di caricare di significati emozionali qualsiasi esperienza quotidiana vissuta nel territorio. Di fatto appena si entra in Venezia la sensazione di ogni persona è quella di sentirsi catapultati in un'altra dimensione, dove regna la bellezza del paesaggio, la tranquillità e la spensieratezza.

L'organizzazione che si occuperà di gestire e progettare l'offerta turistica dovrà diventare il "fornitore" di emozioni ed esperienze, creando situazioni di consumo

memorabili**,** per cui diventerà necessario progettare e armonizzare le impressioni positive, eliminare gli indizi negativi, coinvolgere i 5 sensi e integrare il tutto con oggetti ricordo. Il turista di Venezia non chiede semplicemente beni e servizi turistici considerati singolarmente, ma esperienze turistiche complesse e coinvolgenti, da vivere in modo personale e partecipativo. L'esperienza turistica deve essere l'insieme di relazioni socio-economiche che il visitatore instaura con il complesso sistema di attori del territorio.

La partecipazione all'esperienza può essere passiva o attiva. Nel primo caso, i clienti non agiscono e non influiscono in modo diretto sulle performance, nel secondo, i clienti agiscono direttamente sulle performance o sull'evento che produce l'esperienza. Il livello di coinvolgimento che unisce i clienti con l'evento o la performance può essere di assorbimento se l'esperienza raggiunge profondamente la persona attraverso la mente o di immersione se la persona "penetra" l'esperienza prendendovi parte.

Dall'intersezione di queste differenti dimensioni derivano i quattro ambiti di un'esperienza: intrattenimento, quando le persone assorbono passivamente le esperienze attraverso i sensi (es. visione di una partita allo stadio); educazione, quando le persone assorbono gli eventi, ma attraverso la loro partecipazione attiva (es. intervento durante una lezione); estetica, quando le persone si immergono in un ambiente o evento con un'influenza minima (es. godere di un panorama all'interno di un parco naturale); di evasione, quando le persone si immergono profondamente e hanno un comportamento attivo (es. l'esperienza di vivere Venezia). Di fronte ad un'esperienza di intrattenimento i clienti vogliono guardare e contemplare; in un'esperienza educativa desiderano imparare; partecipando ad un'esperienza estetica, invece traggono piacere dall'essere in quella situazione; in un'esperienza di evasione sono spinti alla prova e all'attività.

La grande sfida quindi è di riuscire a rendere il viaggio a Venezia un momento indimenticabile in cui il turista è protagonista e viene coinvolto in un nuovo gioco esplorativo in maniera attiva. L'organizzazione avrà il compito di gestire una "regia della rappresentazione" capace di valorizzare il contributo teatrale sia di coloro che, come attori professionisti (*cast*), recitano intenzionalmente una parte per raggiungere il pubblico (coloro che operano nel campo della produzione turistica), sia di coloro

che contribuiscono allo spettacolo in qualità di spettatori direttamente coinvolti (i turisti).

Venezia può essere anche vista come la promotrice di uno stile di vita caratteristico, facile da esportare anche in altri Paesi. Accanto al concetto di esperienza, è utile richiamare anche il concetto di ri–radicamento postmoderno proposto da Cova (2003). Nell'ambito sociologico, secondo lo studioso, si è assistito a un cambiamento di paradigma con il passaggio dall'era moderna a quella postmoderna. Se l'era moderna aveva posto al centro l'individuo, l'innovazione e il progresso, nell'era postmoderna si è assistito a un ritorno ai valori della comunità, dell'autenticità e del legame. Si parla infatti di regresso contro progresso, non con un'accezione negativa, ma a simboleggiare il ritorno verso valori più autentici contro la spersonalizzazione avvenuta in passato. Ciascuna esperienza si qualifica per la propria unicità e per la capacità di essere personale, anziché personalizzata. Si dovrà, così, fare leva sui bisogni latenti per riuscire a stupire il turista con una proposta inaspettata.

In questo senso assume sempre maggiore importanza il concetto di comunità e di "fedeltà utilizzando la tribalizzazione", contrapposta alla "fedeltà utilizzando la customizzazione". Se con la customizzazione si punta a una fedeltà di tipo cognitivo raggiunta attraverso la risposta di esigenze espresse, con la tribalizzazione si punta su elementi più profondi, che fanno leva sulla componente affettiva: attraverso rituali, oggetti e luoghi di culto, esperienze e emozioni condivise. I clienti diventano essi stessi sostenitori dei prodotti che consumano e si uniscono in una comunità legata da valori, regole e interessi condivisi.

Alla luce di queste considerazioni, perdono di efficacia segmentazioni dei clienti basate su caratteristiche tradizionalmente ritenute fondamentali come il profilo socio-demografico, la capacità di spesa o l'omogeneità dei comportamenti. All'interno di una tribù si possono infatti identificare soggetti che presentano caratteristiche socio-demografiche e di comportamento eterogenee, accomunati però allo stesso tempo da passioni profonde, interessi ed esperienze condivise in linea con tale paradigma sociologico postmoderno.

L'obiettivo è dunque quello di creare una fidelizzazione affettiva che accomuni coloro che hanno vissuto un'esperienza a Venezia a diffondere un *Venice Life Style* autentico, che richiami non solo il fastoso passato ma che si colleghi anche al

presente. Venezia esiste davvero in tutta la sua autenticità e per questo è importante sfruttare l'opportunità di far vivere ai turisti occasioni uniche e memorabili che non possano essere replicate in altri luoghi. E' possibile farlo organizzando un collettivo e creando occasioni e momenti di incontro affinché le persone ritornino a visitare la città e condividano le loro avventure all'interno di un *club*. Le principali variabili del "quadrifoglio della tribù"[204] aiutano a individuare gli elementi di partenza che permettono di capire il numero complessivo di coloro che ne fanno parte attivamente o meno. Siamo in grado di affermare tranquillamente che tutte le persone sono innamorate di Venezia e hanno il desiderio di visitarla almeno una volta nella loro vita. Possiamo perciò definirli simpatizzanti. Da questo macro gruppo di simpatizzanti si possono ricavare altri tre gruppi: i devoti, i praticanti e i sostenitori. Esistono già devoti di Venezia e sono coloro che partecipano agli eventi e manifestazioni più importanti creati in città come il Carnevale per fare un esempio su tutti. Per coltivare questa tipologia di simpatizzanti una buona prassi sarebbe quella di creare dei club di amanti di Venezia dove i membri possono interagire tra loro scambiandosi le proprie esperienze vissute. I praticanti invece sono coloro che reiterano il loro comportamento, ad esempio tutti i soggetti che per motivi di lavoro frequentano quotidianamente la città. Per creare una vera e propria tribù attorno alla città c'è bisogno di organizzare veri e propri raduni periodici per permettere ai membri delle comunità di ritrovarsi contemporaneamente nello stesso luogo fisico partecipando alla vita tribale. Una proposta che va in tale direzione è l'occupazione di alcuni spazi a Ca' Foscari presidiati dalle imprese in cui poter condividere le proprie attività. Infine la tribù ha bisogno dei cosiddetti sostenitori che solo per il grande prestigio di Venezia si sentono legati alla città e possono contribuire in molti modi, ad esempio, anche con donazioni o sponsorizzazioni per opere o interventi materiali.

Il legame tribale deve essere rafforzato attraverso lo svolgimento di particolari rituali, aventi lo scopo di collegare le persone con la comunità e di ribadire l'esistenza del gruppo sociale. Si dovranno definire gli oggetti di culto, ossia quelli che identificano i valori principali del gruppo, l'abbigliamento; i costumi rituali, che i membri del *club* indossano per sentirsi parte di uno stessa collettività distinta dalle

[204] B. Cova, *op. cit.*, 2003, p. 54

altre (es. le magliette *I love Venice*), il linguaggio, vale a dire le formule magiche, che costituiscono il gergo della tribù, e le immagini, ovvero gli idoli e le icone, che interpretano meglio lo spirito della tribù e le sue regole.

È necessario coordinare e razionalizzare le diverse occasioni di incontro, creare le abitudini, rafforzare i praticanti e gestire i luoghi di devozione in cui i *Venice lovers* possano conoscersi e riconoscersi e in cui si possa praticare il *Venice Life Style*.

Una delle qualità vincenti che caratterizzano lo stile di vita veneziano è il concetto di qualità quotidiana, tangibile e accessibile. Una qualità cha parte dalla valorizzazione del territorio. Un esempio chiaro è il settore enogastronomico, che deve partire da una profonda consapevolezza delle proprie peculiarità e dalla capacità delle imprese di valorizzare il proprio straordinario talento nel produrre felicità quotidiana. Il modello veneto-veneziano può essere visto come riferimento in quanto punta sul valore delle competenze manifatturiere**,** sulla consapevolezza dell'importanza di una qualità percepita e percepibile, non casuale ma con radici profonde, cha trova le sue origini nelle botteghe del Rinascimento.

Per diffondere il vero *Venice Life Style* è necessario stimolare il turismo nei periodi di minore affollamento per distribuire correttamente le presenze in tutto l'arco dell'anno, mitigando il fenomeno della congestione della città. In questo modo si agevolerebbe il compito di far vivere un'esperienza turistica di qualità e assaporare lo stile di vita autoctono: incontrando le persone che vi abitano, tenendo conto delle loro abitudini, conoscendo la cultura, le tradizioni e soprattutto rispettando l'ambiente e il paesaggio in cui ogni giorno vivono i veneziani.

L'ultima convinzione è che Venezia possieda tutte le caratteristiche necessarie per essere un incubatore di mercato, dove prenderà vita l'ecosistema di *business* non solo turistico.

Il termine ecosistema, inteso come sistema ambiente, è stato proposto per la prima volta dall'ecologo inglese George Tansley nel 1935. Lo scienziato sosteneva che un ecosistema è costituito dall'insieme di tutti gli esseri viventi che si trovano in un determinato ambiente fisico-chimico, e dalle relazioni reciproche che intercorrono tra di essi e l'ambiente circostante, e che mantengono un equilibrio e una omeostasi nel tempo attraverso il continuo scambio di materia e di energia. Ad esempio in un ambiente marino i pesci più deboli vengono mangiati dai più grandi, ma nel

contempo esistono relazioni sinergiche che permettono di mantenere in equilibrio l'ecosistema.

Dal punto di vista economico secondo Moore (1993), un ecosistema di business si fonda in una comunità economica costituita da un insieme di organizzazioni e individui interconnessi tra loro. Le interazioni possono essere di tipo competitivo o di tipo collaborativo e i membri sono dipendenti gli uni dagli altri. Questa comunità economica ha come fine ultimo la produzione di beni e servizi di alto valore per i clienti finali, i quali fanno parte anche loro dell'ecosistema. Secondo Iansiti, bisogna capire che quando si parla di *Business Ecosystem* "la battaglia decisiva non è tra le singole imprese, ma tra le reti di imprese e queste aziende si distingueranno per il modo in cui sapranno gestire la gigantesca rete di relazioni che hanno creato tra loro e il mondo" [205]. L'obiettivo dei membri dell'ecosistema perciò non deve essere quello di sfruttare il vantaggio derivante dalla proprietà di intere filiere ma bensì lavorare per diventare il migliore nella zona nel proprio campo di specializzazione prescelta.

L'ecosistema biologico e quello di *business* presentano delle analogie in termini di struttura, co-evoluzione e specializzazione. Di fatto essi tendono ad assumere una struttura simile caratterizzata dalla presenza di centri che ne regolano le connessioni e da una serie di ruoli molto differenti come il *keystone*, i dominatori e i *niche player*. Gli ecosistemi sono fondati sulla condivisione di risorse mediante meccanismi che sono limitati alla competizione, questo spiega come tutti i membri devono evolvere e avere successo allo stesso tempo altrimenti l'ecosistema non potrà funzionare in maniera ottimale. In poche parole, il successo di ognuno dipende dal successo degli altri partecipanti perché i vari attori sono specializzati in un'unica mansione. Ogni membro dunque risulta fondamentale per far funzionare l'intera macchina. Essi sono in grado perciò di sviluppare capacità particolari per poter sfruttare al meglio le risorse disponibili e ritagliarsi uno spazio di attività proprio (nicchia).

Le differenze che si possono rilevare tra le due tipologie di ecosistemi sono il modo in cui viene perseguita l'innovazione, gli agenti che influiscono nel cambiamento dell'equilibrio ecosistemico e la velocità di tale cambiamento. Solitamente negli ecosistemi biologici le innovazioni non sono radicali, ma incrementali e molto

[205] M. Iansiti, R. Levien, *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, 2004.

piccole. Negli ecosistemi di business, come accennato in precedenza, esiste una continua concorrenza tra le reti di imprese e quindi è più facile incorrere in innovazioni, anche in innovazioni radicali, con la nascita di nuove tecnologie. Gli agenti del cambiamento nella struttura biologica sono gli elementi naturali che fanno una selezione naturale con una velocità molto bassa. In quello di business, invece l'agente del cambiamento è il mercato con le proprie regole e si assiste a veri e propri ribaltamenti che sono la conseguenza di un alta velocità di cambiamento all'interno dell'ecosistema.

Nell'ecosistema di business esistono diverse modalità di strutturazione della rete e differenti strategie che possono essere perseguite dalle imprese partecipanti in base al ruolo ricoperto. In particolare un'impresa può scegliere di adottare una strategia di: *keystone*, *dominator* o *niche player*.

La strategia posta in essere dal *keystone* consiste nella fornitura di un importante servizio a favore dell'ecosistema così da renderlo capace di aumentarne la produttività e la robustezza. Il *keystone* rappresenta la chiave di volta che sostiene tutto l'ecosistema dato che ha il compito di incrementare attivamente la salute generale della rete, favorendo al contempo migliori performance da parte dei singoli membri. Essa deve controllare i punti chiave dell'ecosistema, distribuire il valore all'interno di esso tra tutti gli attori e deve influenzare le attività esterne per far funzionare l'intero gruppo. Questo ruolo può essere ricoperto da un'impresa che abbia caratteristiche di leadership, sia dotata di un gran potere di mercato, goda di un'ottima reputazione, abbia successo commerciale, operi in un ambiente turbolento, gestisca una complessa rete di relazioni tra organizzazioni che condividono asset e che infine benefici della capacità dell'intero sistema di affrontare i cambiamenti in modo innovativo.

La strategia *dominator*, invece, si caratterizza per il controllo delle procedure di acquisizione del valore. Il *dominator* è un'impresa che una volta arrivata al successo cerca di creare o un dominio fisico sulle altre imprese, acquisendole, o un dominio valoriale, catturando quindi la maggior parte del valore prodotto dall'intera rete che nel lungo periodo portano la stessa al collasso. In altre parole, tenta di massimizzare il valore catturato non valorizzando la produzione complessiva a livello di rete, come avviene nella strategia *keystone*, ma impiegando i propri sforzi nel cercare di

impossessarsi di questo, provocando un prevedibile impoverimento dei partner. Il dominator opera perciò in un mercato già maturo dove l'innovazione non è la priorità.

La strategia di *niche player* o operatore di nicchia, a differenza delle precedenti strategie, per le quali era previsto un ruolo primario e di guida dell'ecosistema da parte del *keystone* e del *dominator*, prevede che il *niche player* si concentri sulla creazione di specifiche capacità che permettano all'impresa di contribuire in modo rilevante alla creazione di valore per tutta la rete. In tal caso non diventano *leader* della rete ma membri indispensabili dal punto di vista della creazione di valore. Questi attori per sopravvivere devono far leva sulle risorse delle altre imprese e operano in un ristretto e ben definito segmento di *business* soggetto a rapidi e continui cambiamenti.

Un altro aspetto rilevante riguarda l'arco temporale in cui le strategie dell'ecosistema vengono attuate. Il primo periodo è definito come pionieristico e rappresenta la fase in cui il paradigma di base dell'ecosistema va elaborato. Si dovrà dialogare con i clienti e i fornitori della rete allo scopo di definire la nuova proposta di valore e un nuovo paradigma per la sua fornitura che deve essere più efficace dell'esistente. La sfida competitiva in questo stadio consiste nel tutelare le proprie idee dai competitor che potrebbero utilizzarle per inventare proposte migliori.

La fase successiva è nominata di espansione, nella quale la rete deve allargare il proprio campo d'azione, portare la nuova offerta a un mercato più grande lavorando con i fornitori e partner per raggiungere mercati più adeguati all'ottenimento della massima copertura utilizzando risorse di ogni tipo. Lo scopo è quello di investire le proprie risorse nella creazione di nuove capacità aziendali che siano sempre più orientate alla creazione di valore. Per incrementare la propria posizione competitiva l'impresa dovrà ostacolare l'implementazione di idee simili, assicurarsi che il proprio approccio si avvicini agli standard di mercato, quindi vincolare i clienti principali, i fornitori chiave e i canali importanti.

Il terzo periodo è definito dell'autorità, si delinea come una fase in cui l'architettura della comunità diventa stabile e la competizione per la leadership all'interno dell'ecosistema diventa dura. Lo scopo è dunque raggiungere la posizione di *keystone* o di *dominator* per far in modo che gli accordi e le relazioni tra i partecipanti

all'ecosistema di *business*, diventino punti fissi di riferimento attorno ai quali la comunità organizza il proprio lavoro. Si dovrà perciò fornire una visione convincente per il futuro che incoraggi i fornitori e i clienti a lavorare insieme per continuare a migliorare l'ecosistema.

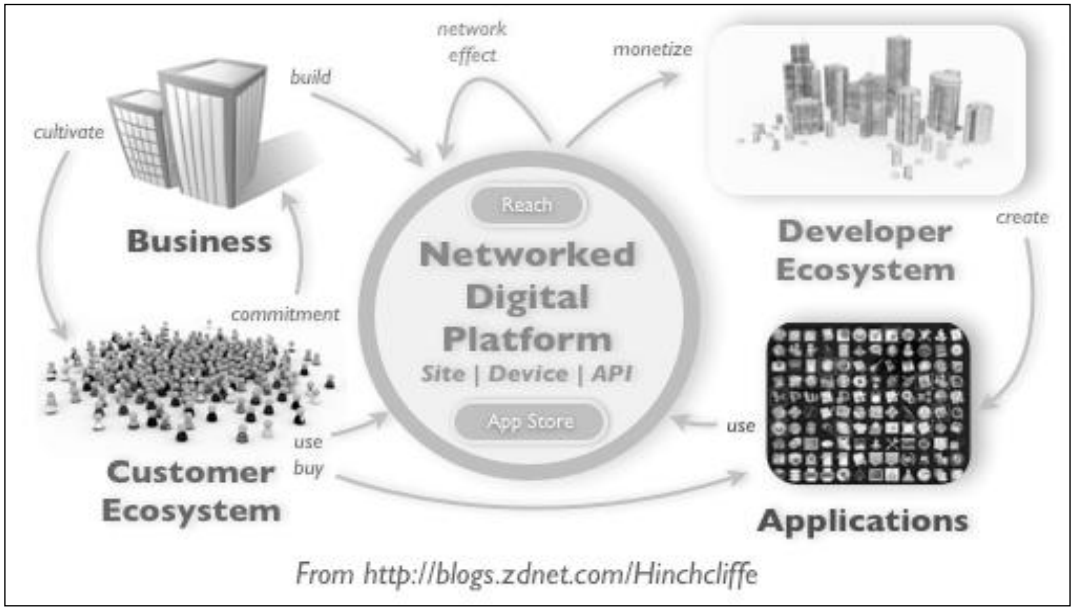
La fase finale è definita di rinnovo, in cui la continua innovazione diventa fondamentale per continuare a prosperare. In assenza di ciò, si prospetta in alternativa la fase di declino, nella quale l'ecosistema precedente raggiunge la maturità e conseguentemente si dirigeranno gli sforzi verso un nuovo ecosistema. Risulta di fondamentale importanza la collaborare con innovatori per portare nuove idee per l'ecosistema esistente. Altre mosse strategiche da compiere in quest'ultimo stadio sono: mantenere alte le barriere d'entrata per impedire agli innovatori di costruire ecosistemi alternativi e tenere alti gli *switching cost* al fine di guadagnare tempo per incorporare nuove idee nei propri prodotti e servizi.

Tutti i membri dell'ecosistema hanno bisogno di un mezzo con cui interagire tra loro e per soddisfare questa esigenza si deve costruire una piattaforma per l'intero ecosistema. La piattaforma è un luogo all'interno del quale si formano delle tecnologie standard e modalità di interazione standard per facilitare le relazioni e le transazioni tra i partecipanti. Essa di fatto è composta da un set di soluzioni reso disponibile ai membri dell'ecosistema attraverso una serie di interfacce o punti d'accesso. È una collezione di metodologie e tecnologie fondanti e di *standard* che servono a semplificare le transazioni e le operazioni all'interno dell'ecosistema e fornisce un *framework* efficiente per la creazione del valore e la sua ripartizione. La piattaforma diventa quindi un"pacchetto"attraverso cui il *keystone* condivide il valore creato con il suo ecosistema[206].

La piattaforma IT più famosa al mondo è quella creata dalla società informatica *Apple* dove gli sviluppatori del prestigioso marchio sono gli esperti del software che creano le applicazioni da utilizzare tramite la piattaforma digitale costituita dagli *App Store*. Tali applicazioni infine vengono acquistate e utilizzate dagli utenti finali attraverso tale piattaforma. *Apple* nell'ecosistema rappresenta l'azienda che fidelizza i clienti, costruisce la piattaforma digitale, fornisce gli standard con cui devono lavorare gli sviluppatori e remunera questi ultimi.

[206] Iansanti, Lieven, *op. cit*., 2004.

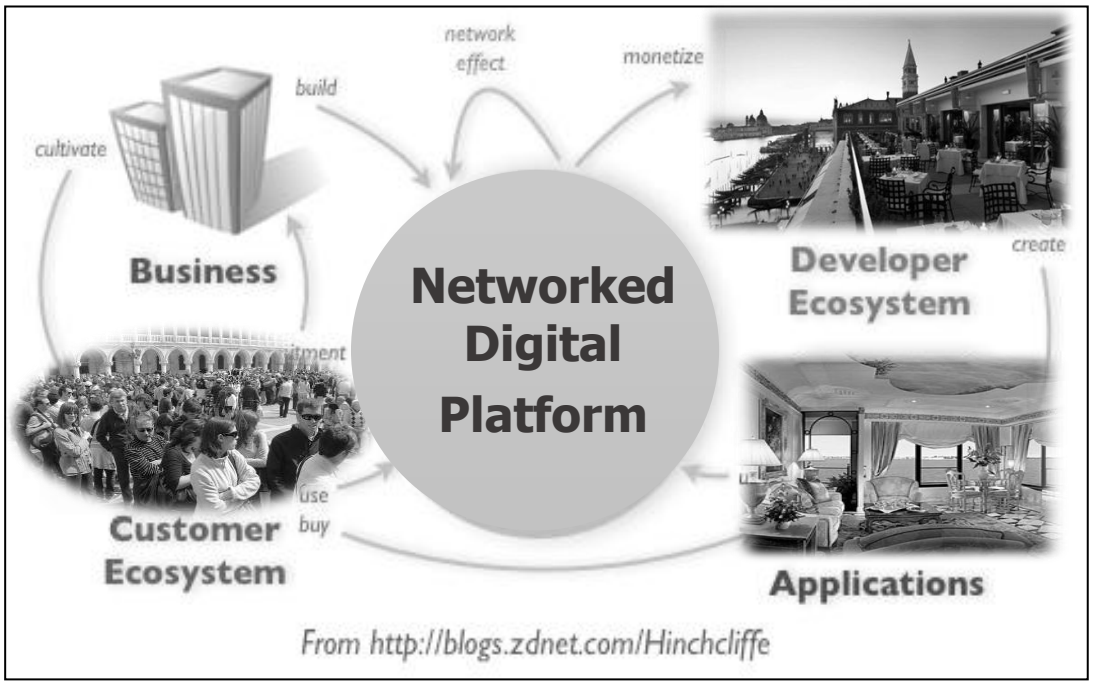
Figura 5*. L'App store di Apple come digital Ecosistema di *business



3.2. La visione

Definita la direzione in cui il progetto vuole andare e i limiti entro i quali compiere ogni scelta strategica, passiamo a delineare la visione futura desiderata. A livello teorico per visione si intende descrivere un qualcosa che non esiste oggi e che non è mai esistito in precedenza, in poche parole è l'ambizione che si prefigge il progetto.
L'ecosistema di *business* turistico a Venezia e in Veneto dovrà vedere la partecipazioni di enti locali, operatori privati e imprese che investono nello sviluppo dei servizi turistici (e fungono da sviluppatori), dei clienti finali ossia i turisti che acquistano prodotti e servizi dall'impresa *keystone* grazie alla piattaforma tecnologica che a sua volta può essere sfruttata anche da coloro che offrono i servizi e producono i beni da vendere.

Figura 6. **Un esempio di un possibile ecosistema di *business* turistico**



A livello di ecosistema di *business*, Venezia può diventare un incubatore di mercato, un luogo in cui si fondono i valori di tradizione e innovazione e vengono messe a sistema le diverse imprese del territorio al fine di generare nuovi mercati geografici e merceologici. Venezia così, diventerà una "vetrina" e un "palcoscenico" per le aziende.

La città si caratterizza per la presenza di ben 5 istituti universitari (Ca' Foscari, IUAV, *Studium Generale Marcianum*, Conservatorio Benedetto Marcello e Accademia di belle Arti) e per un'elevata densità di enti culturali (250 in totale) la cui presenza è un motore culturale di portata potenzialmente elevata per la città. Per esempio, solo nel corso del 2008 sono stati censiti nel comune di Venezia 1.838 eventi per complessive 11.043 giornate, che corrispondono mediamente a circa 30 eventi al giorno, con una durata media di 6 giorni per evento[207]. E' chiaro quindi come tale luogo garantisca un'elevata visibilità internazionale alle attività sviluppate in loco quasi indipendentemente dalla natura delle stesse.

Le imprese perciò dovrebbero cercare il modo per trarre vantaggio dall'enorme bacino di visitatori e aumentare così anche la capacità di internazionalizzarsi. In

[207] Dati tratti da *www.myvenice.org*.

questo modo non saranno le imprese venete ad andare dai clienti internazionali ma i clienti saranno intercettati nel loro periodo di visita a Venezia.

Una risorsa da sfruttare in tal senso è l'enorme potenziale rappresentato dal turismo asiatico. Per evidenti ragioni storiche, la nuova *upper class* cinese considera Venezia la sua porta di ingresso nel vecchio continente e quindi meta turistica prioritaria. All'arrivo il turista cinese rimane sbalordito dalla capacità della città di conservare il proprio patrimonio culturale e ambientale ("un museo sospeso sull'acqua") e nel contempo guidare il miracolo economico del nord-est dell'Italia. Il contrasto rispetto all'incapacità della Cina di preservare tracce della sua cultura millenaria e di coniugare progresso e ambiente è così forte da rendere quasi doveroso riportare in patria testimonianze dello sviluppo economico sostenibile di Venezia. Queste testimonianze sono il più delle volte prodotti di alta gamma che, nel loro ruolo di "artefatti significativi", diventano il mezzo di promozione a livello internazionale più efficace dell'immagine delle imprese venete e del territorio nel suo complesso.

Le opportunità riconducibili alla localizzazione in Venezia, con riferimento alla sua naturale dimensione di città culturale di rilevanza internazionale, sono amplificate dal processo di globalizzazione in atto. Un tempo i prodotti portavano le stigmate del territorio in cui essi nascevano, mentre oggi con la globalizzazione le imprese hanno visto modificarsi le relazioni con il territorio in cui fabbricano il loro prodotto e il mercato in cui lo vendono. Il *continuum* fabbrica/società del passato, portava alla creazione di prodotti/territorio che incorporavano non solo caratteristiche "funzionali" pregiate ma anche i connotati essenziali delle forme di vita nelle quali quei prodotti venivano immaginati e fabbricati. Oggi però i prodotti sono costretti a ridefinirsi in rapporto ai mercati globali. Ne consegue quindi un inesorabile processo di separazione dei prodotti dai loro territori: i processi di globalizzazione dei consumi sterilizzano l'impatto dei territori sull'immagine dei prodotti e questo si ripercuote nella riduzione dei *lead time* di imitazione. La sterilizzazione dei territori può essere però controbilanciata da un processo di incorporazione della cultura nei prodotti ripristinando la loro identità senza sacrificare la loro capacità di essere prodotti globali. La nidificazione (*nesting*) della cultura nei prodotti non è un processo che può essere governato mediante procedure operative standard. La cultura ha una natura diversa dalla conoscenza "utile" perché opera nella sfera dei simboli

con l'obiettivo di creare significati che vengono utilizzati per soddisfare "desideri". La soddisfazione dei desideri, anche quando è connessa al possesso di beni tangibili, ha una decisiva componente immateriale che si forma sul piano simbolico e dell'immaginazione e cioè di processi eminentemente culturali da cui la necessità di formare esperti in *management* dei beni culturali. Più in generale, il fatto di relazionarsi con un mercato globale impone di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). Tale passaggio impone a sua volta una forte mediazione culturale per cogliere i significati attribuiti, per esempio, a una creazione in vetro di Murano in contesti molto lontani.

Dopo tutto ciò, Venezia presenta tutte le potenzialità per essere nello stesso tempo:

- un palcoscenico naturale dove far vivere al turista delle esperienze di vita memorabili;
- promotrice di uno stile di vita particolare, il *Venice Lifestyle;*
- un incubatore di mercato dove poter costruire un ecosistema di business turistico e non solo.

Per sviluppare, quindi coordinare un'offerta turistica di qualità e cercare di instaurare relazioni economiche con le aziende manifatturiere del Veneto è necessaria la creazione di un *Destination Management Organization.*

Il *Destination Management* é un approccio che nasce dall'esigenza appunto di integrare, all'interno di un processo strategico, le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per interessare la domanda di mercato e posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio. Martini (2005) definisce infatti il *Destination Management* come "l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il progetto di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di *incoming*"[208]. Un efficace processo di *Destination Management* deve quindi, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla

[208] U. Martini, *Management dei sistemi territoriali:gestione e marketing delle destinazioni turistiche,* Torino, 2005, p. 118.

capacità del territorio. Il *Destination Management* si traduce nel processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra gli attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti i soggetti al disegno complessivo del territorio. Nelle destinazioni di tipo *community* la prospettiva del *Destination Management* presuppone che il territorio non sia solo un contenitore spaziale dell'offerta, neutro e intercambiabile, bensì l'elemento che la qualifica e la differenzia, divenendo esso stesso risorsa in quanto contesto geografico e fisico all'interno del quale insistono imprese e attori locali ma anche l'insieme di elementi sedimentati nel tempo (istituzioni, identità , cultura, relazioni sociali, capacità) che hanno un ruolo propulsivo sull'attività economica attraverso il capitale umano e sociale in esso disponibili.

La possibilità per una destinazione di attuare l'azione di *Destination Management* è legata all'esistenza di una struttura organizzativa che si faccia carico di gestire i processi organizzativi e decisionali. La creazione di una struttura *Destination Management Organization* (DMO) che compia l'azione di *Destination Management*, rappresenta una precisa scelta del modo in cui organizzare la produzione dei servizi turistici nella destinazione. Il *Destination Management Organization* rappresenta il *keystone* nell'ecosistema di business turistico e si configura come un organismo di *meta management* che indirizza l'operato degli attori locali dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di governo del territorio. L'attività della *Destination Management Organization*, essendo finalizzata a gestire in maniera integrata l'offerta, si qualifica come un bene pubblico, che genera esternalità positive per gli attori locali, ma che può innescare anche comportamenti opportunistici causando un fallimento del mercato. La creazione di una *Destination Management Organization* appare quindi come una delle più importanti manifestazioni dell'intervento pubblico nel governo del turismo in una destinazione community.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) (2004) la *Destination Management Organization* **(**DMO**)** è l'organizzazione responsabile per il *management* e il marketing della destinazione**,** il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione degli elementi di un territorio che convergono nel dar

corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.

Le *Destination Management Organization* devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta, comprendere e interpretare le esigenze del visitatore dando risposte semplici ed immediate, coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo. Devono inoltre essere in grado di prendere le decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing: prodotto, *branding*, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

Compiti della *Destination Management Organization* sono:

- organizzare, gestire, aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- valorizzare i servizi e i prodotti locali;
- integrare l'offerta in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- promuovere e vendere l'offerta turistica integrata attraverso: innovativi canali digitali;
- il monitoraggio della domanda e dell'offerta; la creazione di un network relazionale;
- l'implementazione di un sistema di qualità totale; lo sviluppo e la promozione di forme di turismo sostenibile;
- segmentare il mercato.

Gli obiettivi della *Destination Management Organization* sono:

- l'accoglienza e la soddisfazione del turista;
- la qualità progettuale e la profittabilità per l'operatore turistico;
- il coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti;
- il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- la diffusione della notorietà del *brand* di territorio.

Le *Destination Management Organization* sono generalmente enti dotati di natura giuridica. Possono essere consorzi ma più spesso assumono la forma di società a responsabilità limitata o per azioni a capitale misto (sia pubblico che privato), in quanto possono essere maggiormente definibili le partecipazioni. Secondo Sciarelli

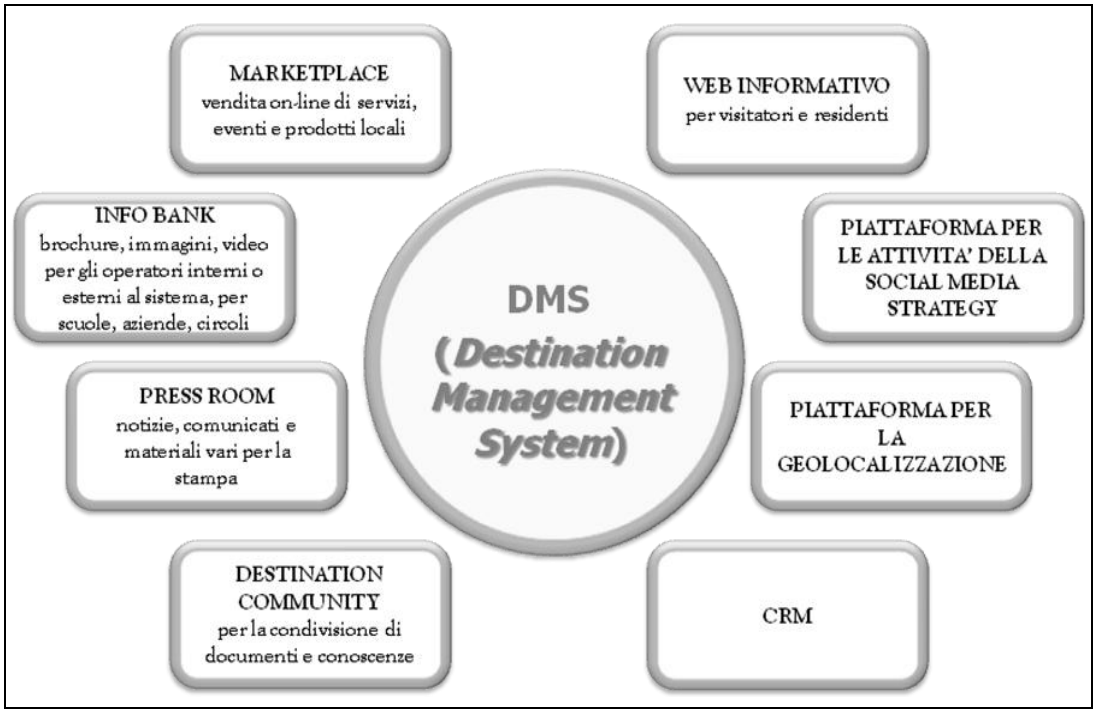
(2007), il soggetto pubblico "è importante per l'acquisizione di risorse (soprattutto finanziarie), le modificazioni di fattori ambientali ed infrastruttuturali (territorio, strade, porti, aeroporti ecc.) e per avere l'opportuno consenso e coinvolgimento degli enti locali e degli altri interlocutori sociali e territoriali [..]. La presenza dei privati nell'assetto proprietario è importante per favorire il coinvolgimento dei gestori delle organizzazioni turistiche private e per valorizzare le competenze imprenditoriali e manageriali di coloro che sono direttamente a contatto con i turisti nei momenti della verità" [209]. Inoltre la partecipazione dell'organo di governo all'interno della *Destination Management Organization* è necessaria per conferire quella prospettiva globale ed olistica, in modo "da limitare le spinte individualistiche dei diversi attori nella ricerca degli obiettivi specifici, evidenziando in tal modo un'insufficienza dell'approccio basato sul solo libero gioco dei diversi soggetti"[210]. In linea generale le *Destination Management Organization* in Italia hanno come azionista di maggioranza uno o più enti del settore pubblico (il più delle volte comune, provincia, camera di commercio). Spesso, anzi, le *Destination Management Organization* italiane (come tante anche in Europa) sono sorte sulle ceneri delle aziende pubbliche di turismo. La partecipazione pubblica continua ad essere rilevante per almeno due motivi: l'elemento pubblico è *key-player* territoriale; le politiche degli organi di governo influiscono sul territorio in maniera decisiva. Inoltre la presenza del pubblico nella *Destination Management Organization* è utile anche per mantenere nella destinazione prodotti e servizi che non risentano sempre e solo di andamenti economici. D'altra parte si auspica che il ruolo delle strutture politiche tradizionali (comuni, comprensori o distretti, province o regioni) e relativi processi decisionali di natura politica influiscano sempre meno.

Ovviamente non esiste un prototipo perfetto di azienda turistica. L'elemento territoriale è determinante, ogni territorio esprime caratteristiche differenti e non è detto che una stessa tipologia di attore abbia la stessa rilevanza in diverse destinazioni. Vista la trasversalità del settore saranno coinvolte diverse tipologie di *stakeholders* (e non solo quelle legate all'industria turistica) quali: l'amministrazione pubblica locale (comune, provincia); l'università; il governo regionale e nazionale,

[209] M. Sciarelli, *Tendenze evolutive e dinamiche competitive nel comparto dei servizi di Facility Management, in Management delle Utilities*, maggio 2007, volume 5.
[210] M. Sciarelli, *op. cit.*, maggio 2007, volume 5.

che però a livello cittadino è più raro e meno incisivo; i gruppi turistici locali (GAL, consorzi, etc); i gruppi comunitari con interessi speciali; i gruppi d'affari (per esempio Camera di commercio); gli interessi commerciali (*big players*, aziende di trasporti); i gruppi di residenti locali (associazioni, pro loco) e imprenditori manifatturieri.

Il modello pensato per la realtà veneziana è un *Destination Management System (DMS)*:



Il DMS è un ecosistema turistico digitale il cui scopo è mettere in rete i diversi attori della filiera e gli *stakeholder* locali per offrire servizi al visitatore prima, durante e dopo l'esperienza turistica.

Tale sistema deve contenere un'area web dove i turisti, gli operatori e anche i residenti possano trovare informazioni su Venezia, sul Veneto e sull'offerta turistica in essere, per fungere da porta di ingresso con la città e il territorio circostante. Deve comprendere poi, una piattaforma dove, attraverso i social media, verranno resi pubblici gli obiettivi e quindi la *mission* e la visione dell'organizzazione.

Siccome è di fondamentale importanza nel progetto fidelizzare e appassionare i clienti è opportuno puntare sul *customer relationship management* (termine inglese spesso abbreviato in CRM) o gestione delle relazioni coi clienti. Il mercato, di fatto, non è più rappresentato solo dal consumatore ma dall'ambiente circostante (vedere il fenomeno della tribalizzazione) con il quale l'impresa deve costruire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo quindi sempre presente i valori del singolo cliente, della società e dell'ambiente. Per questo motivo si necessita una pianificazione e implementazione di un'apposita strategia per governare una risorsa così importante.

Il CRM deve avere come obiettivi l'acquisizione di potenziali nuovi clienti, il rafforzamento delle relazioni con i clienti più rilevanti, la fidelizzazione dei turisti, la trasformazioni dei clienti attuali in promotori, ossia consumatori che promuovono l'organizzazione spingendo altre persone a rivolgersi alla stessa per la loro esperienza a Venezia.

La strategia di CRM, in primis, dovrà analizzare e gestire le relazioni tra operatori turistici, aziende manifatturiere e clienti. È basilare entrare in contatto con i turisti, attraverso strumenti quali mailing, lettere, telefonate, SMS e tanti altri, per capire i loro bisogni. Questo serve per poter mappare ogni singolo turista e di conseguenza organizzare tutte le informazioni raccolte in un database strutturato al fine di conoscere e, se possibile, anticipare le esigenze del turista stesso. Seconda funzione di pertinenza del CRM, legata alla precedente, sarà sviluppare contenuti, servizi personalizzati, costruire una comunicazione e un'offerta commerciale personale.

Altra area web sarà destinata alla creazione e allo sviluppo di una community dove gli utenti/visitatori potranno condividere e scambiarsi conoscenze, documenti ed esperienze vissute sul territorio. Infine molto importante sarà costituire un *marketplace on line* dove qualsiasi utenti potrà acquistare servizi, eventi e prodotti del luogo.

Tutto il sistema si autoalimenta e si autoimplementa con una piattaforma digitale sfruttabile con tutti i mezzi tecnologici a nostra disposizione. Questo DMS porterà una molteplicità di vantaggi sia per i turisti/utenti, sia per gli operatori turistici che per il DMO e tutti gli altri *stakeholders*. Per il primo gruppo la piattaforma darà la possibilità di ottenere informazioni prima, durante, e dopo il viaggio, di condividere

le esperienze del viaggio con gli altri membri della community, di acquistare servizi tramite transazioni veloci e sicure e scaricare applicazioni con *device* differenti. Per il gruppo degli operatori turistici invece comporterà la riduzione dei costi di distribuzione e comunicazione, migliorerà la loro capacità operativa, aumenterà la visibilità dei singoli operatori indipendentemente dalla loro grandezza, darà la possibilità di competere a livello internazionale e in fine faciliterà la destagionalizzazione. Per il terzo e ultimo gruppo l'ecosistema di business faciliterà lo scambio di flussi informativi e di conoscenze, rappresenterà un ottimo canale promozionale, supporterà le piccole imprese e gli operatori, favorirà la raccolta di informazioni utili a sviluppare analisi, valutazione e strategie, costituirà inoltre un database di contatti per le politiche di CRM.

Il *Keystone* dell'ecosistema ricoprirà il ruolo di DMO e avrà il compito di:

- analizzare il mercato, le esigenze turistiche del territorio e le sue potenzialità;
- definire le politiche di sviluppo attraverso la creazione di un piano strategico;
- applicare operativamente le strategie;
- ridurre la frammentazione, gestire e animare la rete stimolando e supportando le iniziative;
- sviluppare competenze manageriali e professionali;
- tutelare il turista;
- gestire la piattaforma tecnologica (DMS) a supporto delle attività;
- approfondire i bisogni dell'offerta lavorativa, coordinare domanda-offerta con la politica occupazionale dei soggetti pubblici (Regione);
- coordinare la gestione interna della destinazione e la progettazione delle esperienze turistiche;
- promuovere e commercializzare i prodotti turistici;
- definire un *brand* associabile alla destinazione e all'esperienza turistica;
- rendere unica la permanenza e migliorare la fruizione dei servizi.

3.3. La proposta

Di seguito si descriverà una proposta di strategia innovativa turistica che prevede la creazione di un *Venice Lovers club* per la diffusione di un *Venice Lifestyle*, attraverso la costruzione di un ecosistema di business turistico nel territorio veneziano e veneto che preveda lo sviluppo di una piattaforma digitale.

Come primo passo è stata svolta un'analisi qualitativa di alcuni portali web, relativi alla città di Venezia, che prevedeva otto criteri di valutazione: visibilità *on line*, navigabilità, immagine aziendale, informazioni commerciali, gestione della transazione, *custumer service*, qualità dei contenuti, comunità ed intrattenimento[211].

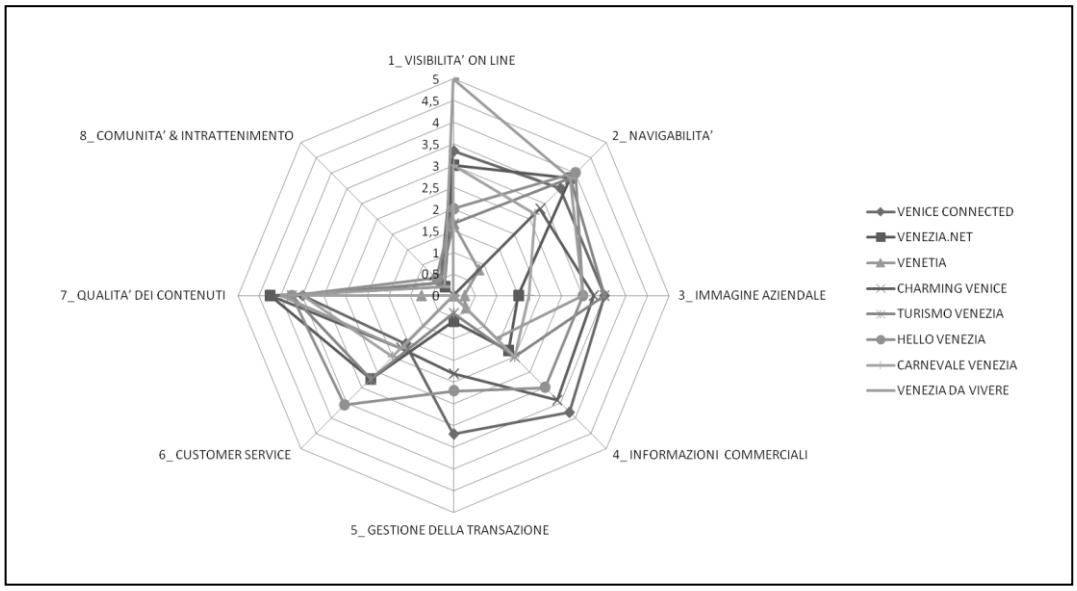
Ognuna di queste poi si divide in più microvariabili valutate con un punteggio che va da zero, dove è il voto minore, a cinque che è il voto maggiore. In molti casi si è trattato solo di verificare la presenza oppure l'assenza della microvariabile (0 o 5) e quindi di una valutazione dicotomica, solo in pochi casi invece la valutazione ha avuto carattere soggettivo (ad esempio per valutare la riconoscibilità della marca o se il processo d'ordine era chiaro e intuitivo). Si può pertanto affermare che la valutazione risulta principalmente oggettiva, e di conseguenza che basso è invece il grado di soggettività.

I siti internet che sono stati oggetto dello studio sono stati:

- Venice connected (www.veniceconnected.com);
- Venezia.net (www.venezia.net);
- Venetia (www.venetia.it);
- Charming venice (www.charmingvenice.it);
- Turismo venezia (www.turismovenezia.it);
- Hellovenezia (www.hellovenezia.com);
- Carnavale Venezia (www.carnevale.venezia.it);
- Venezia da vivere (www.veneziadavivere.com).

[211] F. Checchinato, *Materiale didattico: 2. Definizione di mercato.pdf.*, Venezia 2011.

***Figura 7*. Analisi siti web**



Dall'analisi è emerso come i vari siti siano del tutto sprovvisti di una comunità di *Venice Lovers* che dia la possibilità agli appassionati di Venezia di condividere emozioni, esperienze personali con altre persone che hanno in comune la stessa passione. Di fatto nei siti non c'è traccia di strumenti che favoriscano l'interazione per la comunità, non ci sono materiali che indichino la presenza di una comunità virtuale e di eventi collegati ad essa. Inoltre non vi è nemmeno un'area di intrattenimento nella quale sia possibile trovare giochi, materiale audio-visivo, supporti 3D e altre metodologie per intrattenere gli utenti.

Nello studio non è pervenuto alcun servizio/applicazione che permetta al turista di ottenere delle notifiche e delle informazioni in base ai propri interessi per riuscire a costruirsi un'esperienza "su misura" e condividerla in rete con altri *Venice Lovers*.

Risulta assente anche un servizio di profilazione del cliente che permetta alle imprese e agli operatori turistici di ricevere un feedback.

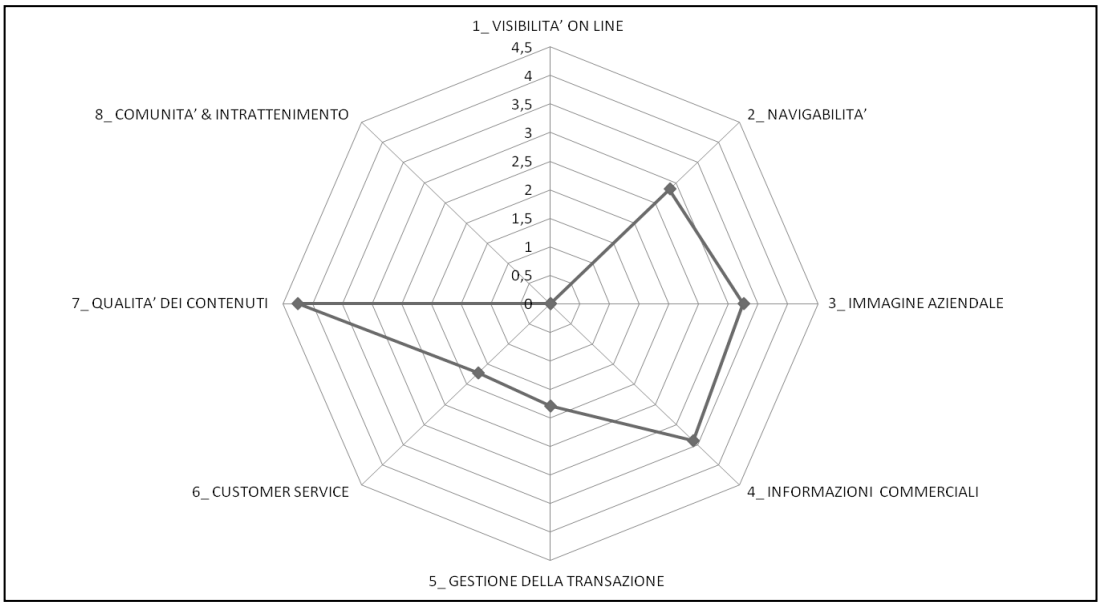
In fine manca un unico spazio web che colleghi i turisti con gli operatori e viceversa e che racchiuda tutta l'offerta turistica per vivere al meglio la città.

La proposta imprenditoriale prevede, a fronte di questo studio, di creare una piattaforma non solo tecnologica che deve comprendere un'area per scaricare le applicazioni, un servizio di informazione turistica in temo reale, delle applicazioni in

grado di costruire un'esperienza di soggiorno su misura per il turista, un'area didattica di *e-learning* dove gli studenti possano trovare materiale didattico, un'area dove poter far shopping *on line*, un servizio di profilazione del turista che permetta agli operatori di ricevere feedback ed infine un'area dove coltivare una comunità virtuale di *Venice Lovers*.

Prima di procedere alla creazione e allo sviluppo di una piattaforma tecnologica bisognerà valutare se conviene maggiormente crearne una nuova o cercare una collaborazione con uno dei siti precedentemente elencati per sviluppare e migliorare quella già esistente. Fra tutti i portali web analizzati in precedenza, il più affine alla missione e visione del progetto sembrerebbe essere *Charming Venice*, per quanto riguarda i servizi offerti nel campo dell'arte e della cultura, nei trasporti, nella tecnologia *Wi-Fi*, nei bagni pubblici e nei parcheggi, mentre per tutti gli altri si dovrà proporsi come *mashup*, ossia usare i contenuti migliori presenti negli altri siti per creare un servizio completamente nuovo.

Figura 8. **Analisi Charming Venice**

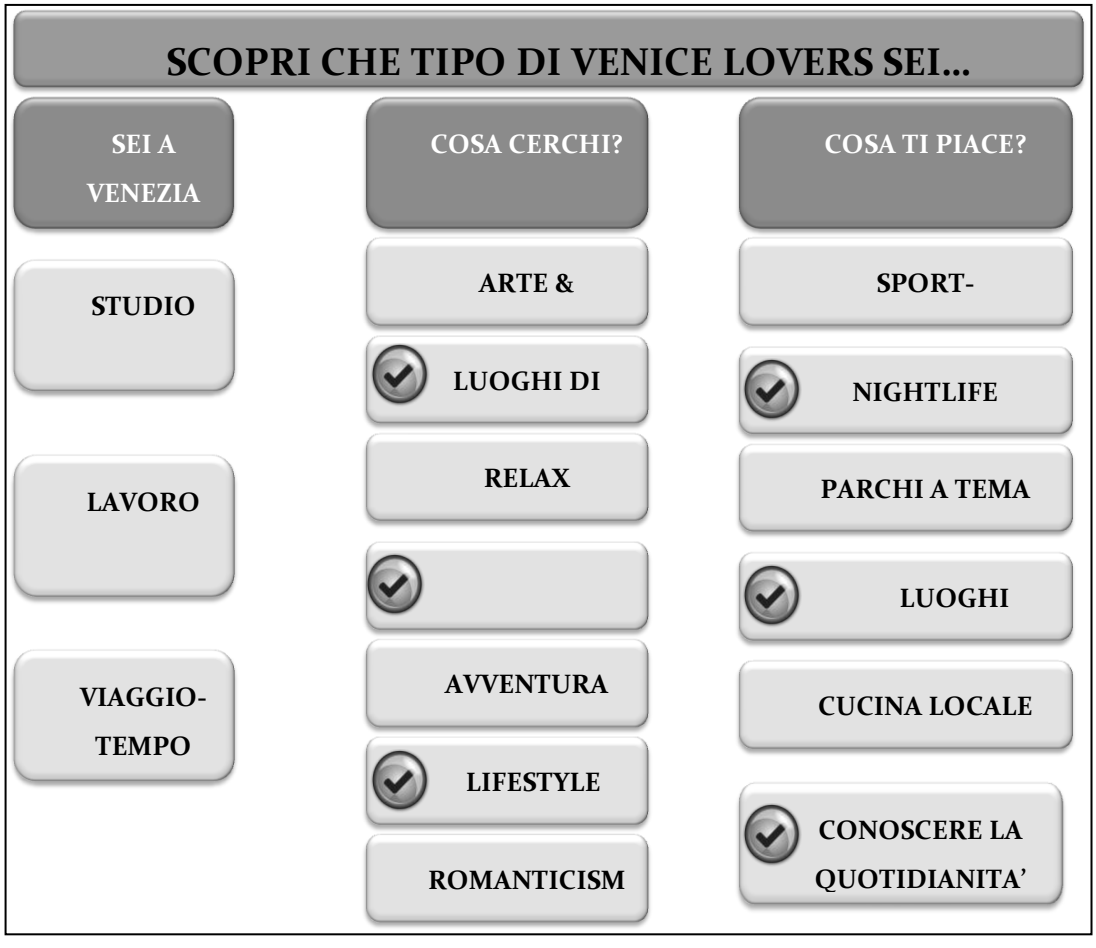


Il fatto che si aspiri a concentrare in un unico sito tutta l'offerta del mercato veneziano e veneto, comporta la necessità di riuscire ad ottenere le informazioni più svariate per la profilazione dell'utente. Si è proceduto con lo studio delle possibili tecniche di profilazione utilizzabili in un social network.

Alle metodologie classiche per la raccolta di dati, che permettono di ottenere il profilo virtuale dell'utente, si potrebbe abbinare l'osservazione diretta dell'utente e del suo comportamento anche *off line*. Una volta accorpati i profili raccolti *on line* con quelli *off line* - alcune possibili tecniche vengono descritte più avanti - attraverso un processo di *data mining* si giunge alla creazione di valore per i possibili inserzionisti della piattaforma.

Il processo di *data mining*, nel nostro caso, sarà formato da tecniche di profilazione quali analisi dei dati anagrafici, quiz, analisi dei log, motore di ricerca interno e osservazione diretta. Per reperire i dati anagrafici si dovrà creare un profilo in automatico nella piattaforma on line, ma l'utente non inserirà i propri dati personali perché si registrerà collegandosi direttamente dal social Facebook dal quale si prenderanno tutte le informazioni sensibili.

I quiz servono per raccogliere informazione sull'utente sotto forma di gioco per non annoiarlo. Un esempio di questionario semplificato che potrebbe essere adatto alla realtà veneziana è il seguente:



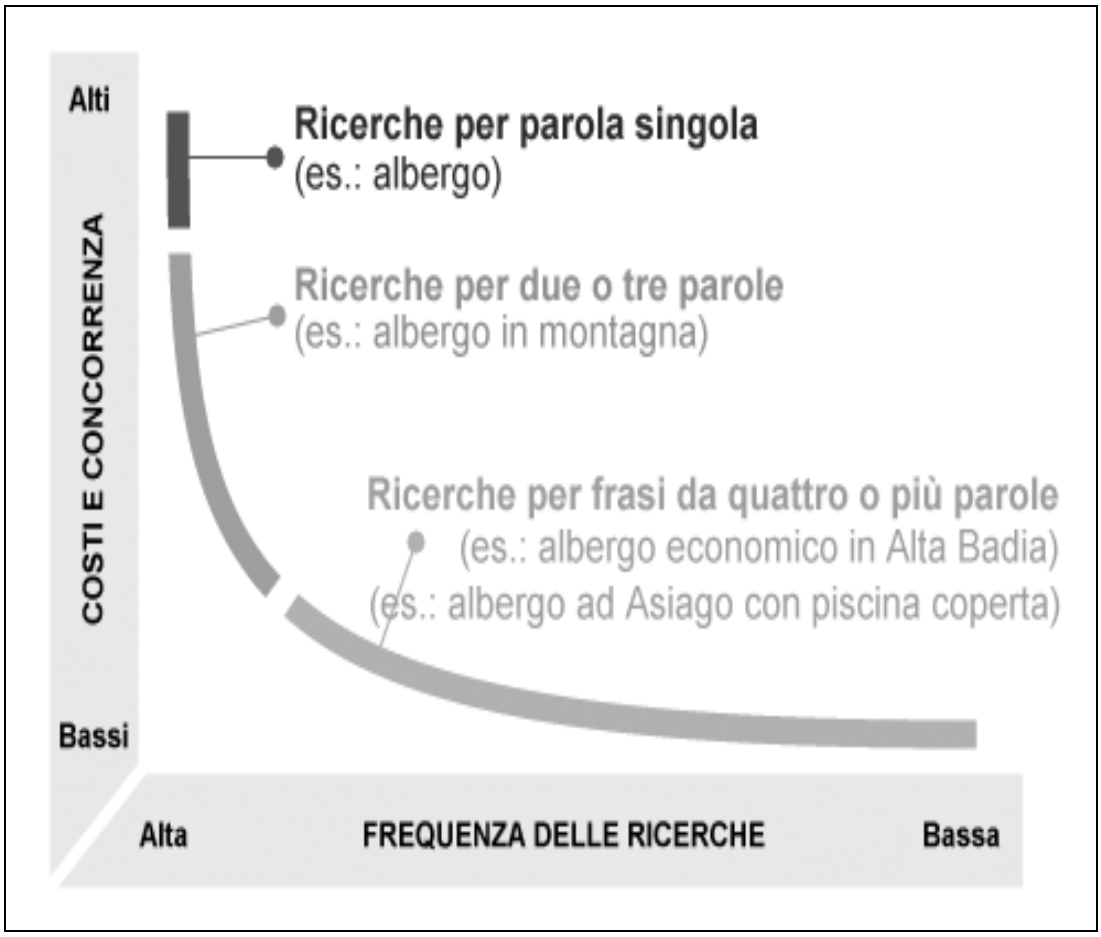
Il quiz è stato creato utilizzando un semplice metodo di definizione gerarchica del mercato, che consiste nell'identificazione di un bisogno nella sua accezione allargata, declinandolo poi in base (in questo caso) ai benefici ricercati. Un questionario più strutturato dovrebbe comprendere, declinazioni in base alla situazione d'uso, alla fascia di prezzo e altre variabili[212].

La profilazione stessa dovrebbe poi permettere di sviluppare questionari sempre più efficaci mantenendo sempre il carattere accattivante di gioco evitando di diventare noiosi per l'utente. Dalle risposte ottenute si ricaveranno le preferenze dell'utente e si forniranno dei consigli per creare un'esperienza personale a Venezia e in Veneto. I questionari riescono ad aumentare il grado di coinvolgimento dell'individuo nell'esperienza internauta, facilitano e rendono divertente la creazione del proprio profilo ed infine eseguono una profilazione iniziale dell'utente.

Grazie all'analisi dei log invece è possibile ricreare il percorso di navigazione dell'utente, ottenendo così informazioni su i suoi interessi derivanti dall'effettiva manifestazione di uno specifico comportamento. I vantaggi che portano questo tipo di strumento sono legati all'aumento della conoscenza dell'azienda e del prodotto, alla riduzione del numero di clic per uscire (numero medio di pagine visualizzate per concludere un acquisto o per ottenere le informazioni desiderate), all'aumento della media di pagine visualizzate per sessione, all'aumento della velocità di conversazione (risultati per visita), all'aumento del guadagno medio per visita, all'aumento della velocità di ritorno (numero di visitatori ritornati entro trenta giorni), al contenimento dei costi rispetto all'osservazione diretta del cliente ed infine all'aumento del numero di clienti. Tutto questo abbinato ai quiz precedenti permette di verificare se gli interessi dichiarati corrispondono a quelli emersi dal comportamento[213].

La terza tecnica di profilazione che vogliamo adottare nella piattaforma è il motore di ricerca e in maniera specifica usufruire della coda lunga nell'ambito del posizionamento sui motori di ricerca. L'immagine seguente potrebbe aiutare a comprendere meglio:

[212] F. Checchinato, *Materiale didattico*, Venezia, 2011.
[213] P. Pedersoli, *Profilazione 2.0:dimmi come clicchi e ti dirò chi sei*, da http://www.lannual.it/, 2010.



Fonte: *http://www.consulenzewebmarketing.it/la-coda-lunga-o-long-tail-nelle-ricerche/362*.

In questo caso la coda lunga è composta dalle numerosissime ricerche di frasi formate da quattro o più parole, pertanto diverse e poco in concorrenza tra loro. La testa, invece, è composta da ricerche più generali formate da singole parole che, ripetendosi spesso fanno aumentare la loro posizione nella frequenza delle ricerche. Le altre, essendo diverse tra loro, non si ripetono in maniera frequente, ma, essendo molte di più, formano un numero elevatissimo di ricerche complessive.

Se pensiamo alle ricerche effettuate in *Google*, difficilmente usiamo una singola parola per cercare qualcosa di nostro interesse, ma al contrario usiamo più parole per essere più precisi possibili in modo tale da avere molte più probabilità. In questo senso, secondo dati forniti da *Google*, il 75% delle ricerche è composto da frasi più lunghe di tre parole.

Se i tre quarti delle persone cercano frasi lunghe, "e se è vero che la concorrenza e quindi i costi per il buon posizionamento sui motori delle parole singole (la "testa") è così alta"[214], è opportuno orientarsi nelle ricerche che hanno una maggiore possibilità di trasformarsi in "*conversion*", cioè in clienti, lasciando stare l'ottimizzazione delle pagine del nostro sito per la parola singola.

Infine, l'ultima tecnica che si vuole utilizzare è l'osservazione diretta con alcuni metodi di geolocalizzazione. Uno di questi è il *Foursquare* dove l'utente è incentivato a fare il check-in nei luoghi frequentati per essere abilitato a lasciare commenti e voti (*loves*).

Il secondo è il *QR-Code* dove leggendo il codice tramite smathphone, si viene automaticamente indirizzati all'URL nascosto e quindi alla pagina web. E l'ultimo metodo è la *Card* dove ad ogni carta viene abbinando un codice di identificazione cui corrisponde il relativo profilo nel social network, in questo modo sarà possibile sapere dove l'utente ha utilizzato la carta e quindi avere altre informazioni d'acquisto.

L'obiettivo ultimo della profilazione è raccogliere dei dati sull'attività dei propri utenti/clienti, per trovare nei loro comportamenti correlazioni significative per valorizzarle da un punto di vista commerciale.

I sistemi di profilazione devono mettere a disposizione del settore commerciale dell'azienda "la possibilità di segmentare in gruppi la propria utenza sia manualmente, scegliendo i parametri da prendere in considerazione, sia automaticamente, in base alle capacità native del software utilizzato. In entrambi i casi, il valore aggiunto è dato dalle molteplici correlazioni che è possibile istituire tra i dati raccolti, al fine di ricavarne informazioni commercialmente utili."[215]

La proposta strategica sviluppata per creare una comunità di appassionati di Venezia e per incentivare la diffusione nel mondo del *Venice Lifestyle* attraverso lo sviluppo di un ecosistema di *business* deve partire dalla realizzazione di una piattaforma tecnologica dove si possano interfacciare i turisti tradizionali, i *businessman*, i giovani, tutti gli operatori turistici e le imprese venete, infine anche gli enti locali.

---

[214] M. Bortolotti, *Ilposizionamento nei motori di ricercaai tempi del mercato (quasi) saturo*, http://www.consulenzewebmarketing.it/la-coda-lunga-o-long-tail-nelle-ricerche/362

[215] Diodati.org, *Profilazione degli utenti e concetti collegati*, 15/07/2004. http://www.diodati.org/scritti/2002/g_stat/stat05.asp

Per la riuscita di tale idea a livello strategico è doveroso cercare una collaborazione con gli enti locali (Comune di Venezia, Regione Veneto, Camera di Commercio) e orientare l'offerta di prodotti e servizi verso i giovani, gli operatori turistici e le imprese venete, i turisti tradizionali e i *businessman*.

3.3.1. La collaborazione con gli enti locali

La possibile collaborazione con gli enti locali è orientata ad un'attività di rafforzamento ed in seguito di esportazione di uno stile di vita Veneziano per creare maggior valore all'intero sistema economico Veneto. In questo ambito sono state raccolte delle considerazione di due professori, ossia il Prof. Edoardo Sanchi esperto in scenografia all'accademia delle belle arti e il Prof. Giuliano Noci esperto di marketing al Politecnico di Milano. Per mantenere l'autenticità dello stile di vita veneziano, il Prof. Sanchi suggerisce di puntare ad una riorganizzazione del turismo e dell'economia veneziana che si basi sul rispetto dell'ambiente, dell'habitat e delle attività sociali, di costruire una rete di attività quotidiane non visibili, ovvero conosciute da pochi, che il turismo non deve snaturare trasformandole commercialmente. Sottolinea poi come è necessario far scoprire ai turisti i piccoli tesori che si trovano negli angoli più disparati di Venezia e della sua Laguna per far sì che i visitatori entrino in empatia con l'ambiente circostante.
Il Prof. Noci, invece, tratta l'argomento dell'esportazione di uno stile di vita e inizia le proprie considerazioni affermando che il contesto odierno è caratterizzato dall'esplosione dei mercati dei "nuovi ricchi", amanti di tutto ciò che è italiano, e quindi risulta fondamentale creare delle opportunità commerciali per favorire appunto l'esportazione dello stile di vita. Sostiene che un fattore determinante per arrivare all'obiettivo preposto è la creazione di un *brand* perché di fatto esso possiede una valenza maggiore rispetto alla qualità intrinseca del prodotto o del servizio offerto risultando un elemento rassicurante e di coinvolgimento su scala globale. Infine, si concentra sull'importanza dell'esperienza, perché è la componente maggiormente valorizzata dal consumatore post-moderno. Appare chiaro, quindi, dover sviluppare esperienze uniche con il cliente che siano in grado di valorizzare le

identità specifiche del progetto, di far emergere i valori chiave del vivere a Venezia e cercare di interpretare la vita alla veneziana.

Venezia@opportunità con l'aiuto della CCIA di Venezia ha sviluppato un progetto chiamato *Anonimo Veneziano* orientato alla creazione di un *Venetian way of living* per valorizzare uno stile di vita e operatività allo stesso tempo unico e sfaccettato, tradizionale e innovativo, anonimo ma inconfondibile. *Anonimo Veneziano* si propone come "un vero e proprio *banchmark* di marketing territoriale per generare un plus valore di grande potenzialità per ogni servizio e prodotto che nasce e si sviluppa nel territorio. Il progetto prende le mosse da un'indagine statistica approfondita effettuata in esclusiva da ISPO Ricerche, che ha permesso di delineare la percezione della "venezianità" da parte dei residenti nell'area lagunare e di confrontarla con la percezione esterna del resto d'Italia"[216].

La ricerca inizia con una domanda chiara e precisa agli intervistati, ossia: "*Cosa meglio descrive l'essenza, l'anima della venezianità, il bello di Venezia e dintorni?"*[217]

Per gli intervistati ciò che rappresenta maggiormente l'anima della venezianità e il bello di Venezia e dintorni sono i monumenti e le opere d'arte, in particolar modo Piazza San Marco; in seconda battuta la bellezza e l'unicità di Venezia; per proseguire con la storia e tutte le tradizioni legate al luogo; con il paesaggio lagunare e infine con il particolare stile di vita lento e senza macchine della città[218].

Dall'indagine è emerso che agli occhi dei veneziani, la città rappresenta uno stile di vita unico che favorisce la convivialità ed ha un ritmo lento che non porta a situazione di frenesia ma bensì innalza la qualità della vita quotidiana. Per gli italiani, invece, Venezia raffigura il mito di luoghi classici come San Marco, il bello aperto accessibile a tutti e una città orientata al futuro perché ecologica. Di seguito verranno riportate alcune frasi che sintetizzano in maniera adeguata l'immagine di Venezia per le persone:

- "Venezia rappresenta il massimo di quello che una persona può, umanamente, sperare di poter vivere anche solo per un po'.

[216] Ricerca ISPO, *Immagine di Venezia; Confronto Italia, Venezia centro storico e Provincia di Venezia*», Venezia 2012t
[217] Ricerca ISPO, *op. cit.*, 2012, p. 3.
[218] *Ibidem*

- È una città del futuro: la perfetta città del futuro, totalmente pedonale o da attraversare con i mezzi prevalentemente pubblici e quindi rispettosa dell'ambiente. Eppure, simultaneamente, il tempo fa le capriole e ti senti contemporaneamente nel passato, dentro la storia.
- Entrare in Venezia significa entrare in una dimensione mitica: un'isola nella quale il tempo rallenta, si trasforma, l'architettura ti avvolge, la preziosità è ovunque.
- I famosi girano tra le calli, ma nessuno si gira a guardarli. Qui il bello è gratuito, quotidiano. Ecco l'anonimo veneziano."[219]

La seconda domanda posta agli intervistati era: "*Quale giudizio darebbe a Venezia e alla sua Provincia per il sistema produttivo e sociale e l'offerta gastronomica*?"[220]
In riferimento al sistema produttivo e sociale nel complesso i giudizi sono stati ottimi per tutte e tre le tipologie di intervistati, ma gli italiani sono quelli che lo giudica meglio, a seguire i residenti nella provincia di Venezia, mentre i più critici si sono dimostrati i veneziani del centro storico. Per l'offerta gastronomica i residenti nella provincia sono molto orgogliosi.
Come terza domanda è stato chiesto: *"Qual è il prodotto, l'elemento, che secondo lei rappresenta meglio la venezianità?"*[221]
Per i veneziani residenti nel centro storico e, ancor di più per chi abita nella provincia, i prodotti agroalimentari e gastronomici sono un asset imprescindibile. Nell'immaginario degli italiani l'oggettistica locale come i merletti, i manufatti di vetro, le stoffe, i tessuti e l'artigianato tipico locale, e l'arte, la cultura e gli eventi sono i principali elementi che contraddistinguono la venezianità.
Come ultimo quesito è stato chiesto agli intervistati se "*Venezia, oltre ad essere una realtà d'eccellenza nel campo dell'artigianato è anche una delle mete turistiche più ambite a livello mondiale"* e, se, secondo loro il turismo per il settore artigiano può rappresentare qualcosa di positivo, negativo o è indifferente. La maggior parte, il 50 per cento, del campione intervistato sostiene che il turismo abbia dei risvolti positivi anche nel campo dell'artigianato perché i due settori si sostengono e si promuovono

[219] Ricerca ISPO, *op.cit*., 2012, p. 10.
[220] *Ivi*, p. 11.
[221] *Ivi*, p. 14.

a vicenda. Una percentuale che si attesta tra il 20 e il 30 per cento sostiene che il turismo sia indifferente per l'artigianato, dato che i due settori vivono e vanno avanti di vita propria. Mentre il restante afferma che il turismo può essere un fattore negativo perché mal si sposa alla cura dei dettagli propri dell'artigianato.

Proseguendo con l'intervista è stato chiesto di esprimere qualche considerazione sul concetto di *made in Venice* e sul valore e il potenziale di Venezia per i prodotti. Di seguito verranno esposte alcune frasi significative che definiscono il *made in Venice*:

- "evocare il senso del «Made in Venice» significa comunicare un momento eccezionale di vita, un sapore che non troverai in alcun altro posto al mondo;
- il turista che compra un oggetto a Venezia deve sentire che non sta solo comprando una cosa, ma sta acquisendo una suggestione, assorbendo un pezzo di Venezia per assaporarla, ricordarla, portarla con sé;
- anche un piccolo oggetto, una cosa di scarso valore economico deve poter significare, nel tempo, la propria esperienza di Venezia, quello che ti porti via, non come un predatore qualunquista ma come un amatore;
- *made in Venice* può solo significare un'intensità di emozione che ti terrai dentro per sempre e che potrai ritrovare solo tornandoci o tenendoti accanto qualcosa che quell'emozione te la evoca, almeno in piccola parte"[222].

Il progetto Anonimo Veneziano con la collaborazione tra Università, impresa *Keystone*, *Venezia@opportunità* potrà essere sviluppato per creare un *brand* che possa essere il riferimento dell'essenza del *Venice Lifestyle* per poi diffonderlo nel resto del mondo.

Un'altra proposta che ha come obiettivo diffondere lo stile di vita veneziano e far sentire il turista parte integrante del territorio Veneto, vede come partner la Regione che dovrebbe riconoscere ai turisti virtuosi, che dimostrano di aver visitato buona parte delle città venete, una *Venetian Honorary Citizenship*. Questa iniziativa vuole instaurare tra il territorio veneto e il visitatore un legame stretto, dove quest'ultimo non si sentirà più sfruttato dagli operatori, ma accettato e tutelato dall'intera comunità che lo ospita. Con l'acquisizione della cittadinanza onoraria, il nuovo cittadino veneziano avrà il privilegio di ricevere un trattamento analogo ai residenti

[222] Ricerca ISPO, *op.cit.*, 2012, p. 19.

del luogo, riceverà costantemente delle informazioni su ciò che accade nella "sua città", avrà delle agevolazioni per accedere ai musei (corsia preferenziale per saltare le code, possibilità di visitare posti esclusivi che i turisti normali non possono andare a vedere), riceverà materiale informativo e guide più dettagliate, avrà la possibilità di usufruire di scontistiche nelle strutture ricettive e nei negozi convenzionati all'ecosistema e infine potrà sostenere il patrimonio culturale della città e del territorio regionale con donazioni spontanee.

All'interno di questa proposta di cittadinanza, Venezia ricopre un ruolo cruciale per la propagazione del turismo verso l'entroterra veneto. Il capoluogo della regione rappresenta un'irripetibile vetrina per l'intero patrimonio artistico-culturale veneto. Esistono infatti innumerevoli collegamenti artistico-culturali tra Venezia e l'entroterra regionale, in particolar modo ci sono opere di artisti illustri sia all'interno della città che nella regione. Grazie a questa particolarità si potrebbero sviluppare degli itinerari artistico-culturale che partono da Venezia e si espandono nella regione con l'obiettivo di sviluppare il turismo nel Veneto.

Esempi di legami sono:

- le opere del Palladio come il Complesso Carità (Accademia), la Facciata S. Francesco Vigna, la Chiesa del Redentore situate a Venezia, mentre nel Veneto troviamo tutte le varie Ville Venete Palladiane patrimonio dell'UNESCO;
- le opere di Carlo Scarpa, ossia il Monumento Partigiana, la Porta ingresso Tolentini e S. Seba, nella Biennale il giardino e le sculture, tutto questo in Venezia, mentre nel Veneto abbiamo la Tomba Brion ad Altivole, il Museo Canova e il Museo Castelvecchio;
- le opere di Antonio Canova come il Museo Correr e la tomba ai Frari a Venezia e nel Veneto la Gipsoteca, tempio e tomba.

Altri artisti sono il Giorgine, Gianbattista e Giandomenico Tiepolo, Carlo Goldoni, Paolo Veronese, Tiziano Vecellio, Gianbattista Cima da Conegliano, Guarino di Arpo, Donatello, Andrea Montagna, Andrea Brustolon, Vincenzo Scamozzi, Baldassarre Longhena, Caterina Corsaro, William Shakespeare e Dante Alighieri.

Tabella 5. Esempi di collegamenti artistico-culturali tra Venezia e l'entroterra regionale.

TEMA	VENEZIA	VENETO
Andrea Palladio	Complesso Carità (Accademia) Facciata S. Francesco Vigna Chiesa S. Giorgio Maggiore Chiesa del Redentore Chiesa delle Zitelle Sala delle 4 Porte (Pal. Ducale)	Villa Foscari (Malcontenta, VE) Villa Badoer (Fratta Polesine, RO) Villa Emo (Fanzolo, TV) Villa Barbaro (Maser, TV) Villa Pisani-Ferri (Lonigo, VI) Villa Pisani (Montagnana, PD) Villa Godi-Malinverni (Lonedo, VI) Villa Cornaro (Piomb. Dese, VE) Villa Capra (VI) Palazzo della Ragione (Basilica Palladiana, VI)
Carlo Scarpa	Fond. Querini-Stampalia Porte ingresso Tolentini e S. Seba Monumento Partigiana Aula Baratto Ca' Foscari Negozio Olivetti Aula Tribunale Venezia Biennale: giardino sculture; biglietteria; Pad. Venezuela Allestimenti museali	Tomba Brion (Altivole, TV) Museo Canova (Possagno, TV) Museo Castelvecchio (Verona)
Paolo Veronese	Palazzo Ducale; Accademia Chiesa S. Sebastiano	Villa Barbaro (Maser, TV) S. Giustina (PD)
Tiziano Vecellio	Palazzo Ducale; Accademia; Ca' d'Oro Chiesa S. Giov. Elemosinario; Gesuiti; San Salvador Fontego Tedeschi	Casa natale a Pieve di Cadore (BL) Scuola del Santo (PD)

TEMA	VENEZIA	VENETO
Antonio Canova	Museo Correr Frari (tomba)	Gipsoteca, tempio e tomba a Possagno (TV)
Giambattista Cima da Conegliano	Accademia Chiesa S. Giov. Bragora Madonna dell'Orto Chiesa dei Carmini	Paesaggio di Conegliano (TV) Duomo di Conegliano (TV) Chiesa di San Giovanni Battista (San Fior, TV) Museo Civico di Feltre (BL) Museo Nazionale Atestino (Este, PD) Museo Civico (VI)
Giorgione	Accademia Fontego Tedeschi	Duomo di Castelfranco (TV)
Giambattista e Giandomenico Tiepolo	Ca' Rezzonico Scuola Grande dei Carmini Chiesa dei Gesuati Accademia	Villa Valmarana (VI) Villa Tiepolo (Zianigo, VE) Basilica del Santo (PD) Villa Pisani (Stra, VE)
Guariento di Arpo	Palazzo Ducale	Museo d'Arte Medievale e Moderna (PD)
Donatello	Chiesa dei Frari	Basilica del Santo (PD) Monumento al Gattamelata (PD)
Andrea Mantegna	Accademia Ca' d'Oro	Chiesa degli Eremitani (PD) Chiesa di San Zeno (VR)
Andrea Brustolon	Ca' Rezzonico Chiesa dei Frari	Chiesetta del Cadore (BL)

TEMA	VENEZIA	VENETO
Vincenzo Scamozzi	Chiesa e convento Tolentini Procuratie Nuove	Villa Pisani "La Rocca" (Lonigo, VI)
Baldassarre Longhena	Basilica Salute; S. Giustina (facc.) Chiesa Scalzi e Ospedaletto Ca' Rezzonico e Ca' Pesaro Collegio Flangini ai Greci	Cattedrale di Chioggia (VE) Villa Angarano (Bassano, VI)
Caterina Cornaro	Ca' Corner della Regina Chiesa di San Salvador	Reggia di Asolo (TV)
Carlo Goldoni	Casa Goldoni a S. Tomà Campo S. Bartolomeo Teatro	Baruffe chiozzotte (Chioggia, VE)
William Shakespeare	Otello Il mercante di Venezia	Romeo e Giulietta (VR)
Dante Alighieri	Arsenale	VR PD
Reperti romani antichi	Museo Archeologico Lapidario Seminario Patr. e Museo S. Apollonia "Pietre erranti" lagunari	Altino (VE) Chioggia (VE) Concordia Sagittaria (VE) Adria (RO) Asolo e Oderzo (TV)
Università	Nobili Veneziani che studiarono a PD (Andrea Dandolo, Elena Lucrezia Cornaro) Governo veneziano e università	Università (PD)

3.3.2. I giovani

La seconda idea riguarda il potenziamento dell'offerta di prodotti e servizi per il turismo giovanile, rappresentata dal progetto "*Bridge"* che prevede la collaborazione tra Università Cà Foscari e l'azienda *keystone*.

Il punto focale di tale programma è la collaborazione tra Università, studenti e imprese. Questo circolo deve puntare sulle conoscenze degli studenti da inserire nei contesti aziendali per sviluppare la praticità della conoscenza acquisita all'interno dell'università.

Si chiederà: all'Università Cà Foscari di dare la possibilità, a chi fosse interessato, di seguire corsi *on line* ed *off line* incentrati sui diversi aspetti dell'imprenditorialità veneta; ai frequentanti dei corsi di diffondere il progetto e alle imprese di offrire la possibilità agli studenti di vivere delle esperienze lavorative al proprio interno. La missione di *Bridge* consiste nell'implementare una nuova integrazione tra studenti e imprese per rispondere alle loro necessità e rilanciare il Veneto attraverso una promozione dell'educazione all'imprenditorialità che ispirerà la strategia del Veneto del futuro, grazie all'eccellenza degli studenti e delle imprese, al design che caratterizza il "fare" Veneto, al legame con il territorio e all'alta competitività del contesto Veneto.

L'intento di Bridge è di sfruttare gli studenti Cafoscarini in *outgoing*, permettendo loro di ricevere dei crediti formativi una volta esposto nel Paese di arrivo il progetto. In questo modo si cerca la diffusione virale nel mondo tramite la rete degli studenti universitari. Grazie agli studenti *incoming*, invece, Bridge ricerca i talenti attraverso un corso universitario d'elite organizzato dall'Università Ca' Foscari in collaborazione con le imprese venete sul tema dell'innovazione e dell'imprenditorialità Veneta. Previo sostenimento di un test di ammissione gli studenti stranieri in *erasmus* potranno partecipare al corso dove, oltre alla didattica, si immerge lo studente nel mondo del "fare" Veneto.

Per far funzionare il tutto c'è bisogno di utilizzare la piattaforma web dove nell'area didattica di *e-learning* i docenti dell'Università Cà Foscari metteranno a disposizione i corsi *on line* gratuiti che sviluppano i contenuti relativi al modello di business e casi aziendali di successo che raccontino le realtà più innovative del tessuto

imprenditoriale veneto. L'obbiettivo è creare una *community* all'interno della quale anche gli studenti stranieri che hanno lasciato Venezia possano rimanere in contatto con l'Università Ca' Foscari e con le imprese che hanno conosciuto durante la loro esperienza veneziana.

3.3.3. I servizi per gli operatori

Una volta realizzate le prime due idee, o parte di esse, si può procedere alla creazione del *Destination Management Organization*.
Il DMO veneto è stato pensato con l'intento di svolgere le seguenti funzioni:

- gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico;
- creare sinergie e cooperazione tra tutti quegli attori che direttamente o indirettamente sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico;
- analizzare ed elaborare dati e fatti relativi al turismo tramite ricerche di mercato;
- far emergere nuove opportunità di business e supportare il loro sviluppo;
- fare consulenza ad operatori turistici, all'industria alberghiera e della ristorazione, ad organizzatori di fiere e congressi e ad enti attivi nei settori dell'arte e cultura;
- generare flussi turistici bilanciati, sostenibili e sufficienti a soddisfare le esigenze economiche degli operatori locali;
- combattere la stagionalità dei flussi turistici.

Altri servizi che l'organizzazione offre agli operatori veneziani e veneti consistono in corsi di formazione per il personale dei soggetti economici partecipanti all'ecosistema, in modo tale da garantire gli standard qualitativi sufficienti per farne parte. In più sarà messo a disposizione un servizio di trasporto centralizzato della fornitura per ridurre i costi degli stessi operatori ed efficientare il servizio.
Il problema più consistente che dovrà affrontare il DMO e per cui dovrà trovare una soluzione efficace è la stagionalizzazione del flusso turistico. La destagionalizzazione dei flussi comporterebbe una maggior qualità nell'offerta turistica, una riduzione sensibile della stagionalità delle entrate economiche ed infine

una riduzione del fenomeno della congestione cittadina. Una possibile soluzione a questa grande questione è intraprendere una collaborazione con le varie associazioni che organizzano eventi e le istituzioni per arricchire la proposta odierna di eventi stagionali.

Un fenomeno in crescita che deve essere controllato e valorizzato dal DMO è il turismo crocieristico. Di fatto nel 2013, il comparto crocieristico ha registrato una crescita del 2,5 per cento rispetto al 2012 con ben 1.820.000 crocieristi e gli esperti prevedono un ulteriore aumento per il futuro. Al momento però questo segmento turistico non porta conseguenze molto positive alla città perché aumenta il fenomeno della congestione e dell'inquinamento cittadino, in più non comporta alti guadagni per gli operatori veneziani. Vanno, dunque, definite delle strategie volte a limitare il fenomeno della congestione e ad aumentare la spesa dei croceristi nella città.

Anche il *Destination Management Organization* ha la necessità di svolgere la propria attività attraverso la piattaforma web in cui ci sarà uno spazio pubblicitario dove promuovere i prodotti e i servizi degli attori economici affiliati, un servizio informativo in tempo reale sull'offerta turistica e sulle promozioni degli operatori ai turisti, uno spazio per il reclutamento di nuovo personale, un'area privata per gli operatori dove potranno trovare informazioni sull'aspetto operativo del DMo, il materiale per i corsi di formazione e altre informazioni riguardanti la loro attività ed infine un'area apposita per il *booking*.

3.3.4. Turismo tradizionale

Il turismo tradizionale è il segmento più complesso rispetto a tutti gli altri. La proposta di valore che il progetto intende offrire vede come valori base l'esperienza, la personalizzazione, la semplicità e infine la comunità. I clienti di questo segmento sono i turisti tradizionali (ossia il turista che non ha come pretesto il lavoro per visitare Venezia o il Veneto), tutto il mercato B2B e B2C ed infine il mercato cinese.

Per far vivere un'esperienza di soggiorno divertente e memorabile è stata pensata un'applicazione per *device* : *Smappa*. L'app è stata creata per il contesto veneziano ed ha lo scopo di far seguire al turista degli itinerari alternativi a quelli più famosi per

scoprire la città, il tutto attraverso il gioco. Le caratteristiche principali di questo prodotto tecnologico sono l'assenza di mappe da poter consultare, la scarsità di indicazioni per il percorso da intraprendere, la possibilità di visitare all'insaputa del turista luoghi nascosti attraverso un gioco, la scoperta di aneddoti storici visualizzando i "*nizioletti*"[223] attraverso la camera e la presenta di un sistema di geolocalizzazione.

Il primo passo per iniziare il gioco e scoprire la Venezia alternativa è il lancio virtuale di un dado che indica il sestiere da visitare attraverso il numero uscito. Per ogni sestiere ci sarà una base di partenza ed un percorso organizzato a tappe scegliendo tra diverse alternative. Il turista così può iniziare il proprio percorso e una volta raggiunta la prima tappa, nel *display* del *device* comparirà la posizione di mappa del sestiere percorso e si sbloccherà la successiva meta. Durante il cammino il turista inquadrando il "nizioleto", tramite la fotocamera installata sul *device*, vedrà comparire una serie di aneddoti, leggende, immagini e fatti storici relativi alla calle o al campo visualizzato. In questo modo il giocatore potrà conoscere la storia della città attraverso il gioco e rispettare l'ambiente perché non vi è spreco di carta. Sempre attraverso *Smappa* è possibile "far perdere" il turista tra le calli di Venezia e farli arrivare in quartieri meno conosciuti dove saranno imbastite delle mostre di prodotti delle aziende venete affiliate per scopi pubblicitari. Le imprese che vorranno pubblicizzare i propri prodotti e far conoscere i simboli della realtà veneta, potranno affittare questi spazi espositivi che verranno messi a disposizione dal comune di Venezia. Rimanendo nell'ambito della promozione dei prodotti veneti è stata avanzata un'idea che consiste nella costruzione di una piattaforma galleggiante nei pressi di San Giobbe affianco alla stazione ferroviaria, dove dare spazio alle aziende impegnate nel campo dell'innovazione tecnologica e non, attraverso mostre all'interno di essa. Questa proposta è l'ideale per unire l'antichità di Venezia con il progredire del mondo dell'innovazione.

Per rendere più personale possibile l'esperienza turistica nel Veneto sono state pensate altre applicazioni che permettono al visitatore di tenersi aggiornato in tempo

[223] Il *nizioleto* (/nisio'eto/,termine veneziano per *lenzuolino*) è la tipica indicazione stradale veneziana.
La sua peculiarità consiste nel fatto che non si tratta di un cartello ma di un vero e proprio affresco: infatti i nomi delle strade o dei canali e le indicazioni verso i punti cruciali della città sono dipinti a mano direttamente sugli intonaci e sui muri delle case, entro un rettangolo di colore bianco circondato da un riquadro (da cui il nome). Definizione tratta da *it.wikipedia.org/wiki/Nizioleto*.

reale su tutta l'offerta turistica, grazie alla profilazione e alla realtà aumentata. Si scopriranno, così, tutte le attività tipiche veneziane e venete che si possono provare in prima persona come la lavorazione dei merletti, la lavorazione del vetro, i corsi di piatti tipici e la disciplina sportiva della voga veneta[224]. Al termine di questa esperienza di soggiorno i turisti potranno costruirsi con l'aiuto della piattaforma web e di una applicazione un diario di viaggio dove memorizzare le informazioni del percorso fatto, le foto scattate e tutte le attività svolte.

Un'altra situazione spinosa da affrontare è la difficoltà che possono incontrare nel soggiorno veneziano le persone diversamente abili. Per una piacevole visita a Venezia è doveroso aumentare i servizi a queste persone offrendo la possibilità di noleggiare, a basso costo, carrozzine tecniche e fornire altre strumentazioni che possono contribuire a vincere il disagio. Per facilitare e rendere più efficacie tale azione sarebbe opportuno coinvolgere le numerose organizzazioni di volontariato fiore all'occhiello del tessuto sociale veneto.

Come ultima proposta per il segmento del turismo tradizionale, è stata pensata la creazione di un *social network* tematico su Venezia. Concentrare il social network su Venezia è dato dal fatto che in questo modo anche i turisti cinesi possono collegarsi senza aver proibizioni. Di fatto i clienti cinesi potrebbero collegarsi quando sono effettivamente a Venezia oppure direttamente dalla Cina tramite le Virtula Private Network (questo infatti è un metodo che viene utilizzato da alcuni per scavalcare il firewall cinese, Facebook è oscurato in Cina ma offre la versione in cinese raggiungendo il 15% degli internauti).

Se si volesse però essere più ambiziosi, e puntare all'enorme mercato cinese del B2B e B2C online, nonché profilare i 538.000.000 internauti, si dovrebbe puntare a raggiungere un accordo con il Governo cinese affinché non oscuri un social network tematico dedicato esclusivamente a Venezia. Secondo fonti del Sole 24 ore il valore del mercato B2C online cinese si prevede arrivi a toccare i 71 milioni di dollari e quello del B2B i 105 milioni di dollari, sempre in Cina.

Attraverso il *social network* il turista potrà costruirsi una pagina personale dove condividere la propria esperienza vissuta in loco, comunicare in tempo reale, socializzare, scambiarsi informazioni per vivere la città in tutta la sua bellezza.

3.3.5. *Business tourism*

Come punto di partenza per attrarre i businessman è stata prevista la creazione o l'acquisizione di un'agenzia turistica. Questa avrebbe lo scopo di intercettare il flusso turistico internazionale e nazionale *incoming* ed *outgoing* del segmento in questione. A fronte dell'assottigliamento delle commissioni spettanti alle agenzie, l'agenzia dovrà orientarsi sulla vendita di servizi al businessman, facendo particolare attenzione al segmento *up-market* del turismo organizzato perché è quello che secondo dati CISET ha subito meno la crisi. L'agenzia dovrà disporre di un sito web dove il cliente potrà trovare diverse opportunità di soggiorno modulari che il cliente sceglierà in base alle proprie preferenze, tutte le informazioni riguardanti l'offerta turistica di Venezia e del Veneto, un servizio *e-booking* e di *shop on line* e per ultima un'area dove è possibile scaricare le applicazioni.

Un'applicazione pensata per il businessman è "*LiVenice*" disponibile per web e per *smartphone*. La finalità di questa app è quella di intercettare e profilare il turista/imprenditore, così da mettere a disposizione del cliente un "*mate*", studente, che lo porterà a visitare luoghi suggestivi e affini ai propri interessi. I *mates* saranno scelti tra gli studenti residenti a Venezia, se ne contano circa 2500, dei vari atenei universitari, dopo aver superato un iter di selezione. Questa figura può essere utile agli imprenditori veneti che portano i loro clienti a visitare la città. Ad esempio il mate potrà intervenire quando si presentano problemi nel capire la lingua parlata dall'ospite straniero o quando l'imprenditore non potrà accompagnarlo tra le calli veneziane. Può rappresentare un'ottima alternativa alla classica guida per quei uomini d'affari che venendo a Venezia tramite l'agenzia desiderano una persona del posto preparata per accompagnarli a visitare il luogo. Inoltre può rappresentare un'ottima opportunità per gli studenti perché avranno la possibilità di esercitarsi con la lingua straniera, di conoscere imprenditori e di far esperienze da mettere nel curriculum personale. Questo servizio potrà essere offerto a tutte le aziende affiliate all'ecosistema di business. Le imprese del network saranno esponenzialmente pubblicizzate, grazie all'applicazione, presso gli utenti che sul proprio profilo manifesteranno interesse per i prodotti della loro imprese. *LiVenice*, in più, potrebbe prevedere servizi premium a pagamento.

L’agenzia turistica si propone anche come organizzatore di eventi aziendali e di *business meeting*. Per puntare all’efficienza interna e alla qualità del prodotto offerto è opportuno stringere una collaborazione con i soggetti specializzati in tali servizi. I collaboratori sono l’Università Cà Foscari che può mettere a disposizione le proprie infrastrutture esistenti e i contatti con esperti del settore, il *Venetian Convention Bureau* un network di consulenti e operatori per organizzare eventi, meeting e congressi a 360 gradi e infine *Venezia Congressi* che si propone come *Destination Management Company*, *professional congres organizer* in materia medico scientifica, organizzatore di eventi aziendali, sportivi e culturali.

Conclusioni

Dalla ricerca eseguita sui quattro *megatrend* è emerso come la popolazione occidentale è soggetta al fenomeno *dell'ageing*, ossia dell'invecchiamento, il quale causerà ripercussioni di carattere macro-economico riducendo la crescita del PIL europeo e assestandolo attorno all'1%. Uno dei motivi di questa situazione ipotizzata è l'utilizzo maggiore di risorse pubbliche nel sistema salute e nel sistema pensionistico. Oltre a queste caratteristiche negative, l'aumento dell'età media rappresenta una vera e propria opportunità economica da cogliere per il mercato. Questa fascia di popolazione, denominata da Francesco Morace nel "*Consum-Autori*" *Pleasure Growers*, i maturi vitali, richiede beni di consumo, viaggi, svago per il tempo libero, che rispondano ai loro bisogni. Essere anziani oggi, infatti, non è come essere stati anziani a metà del secolo scorso. L'aumento demografico che si sta registrando, porterà i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, nel breve periodo, a prestare molta attenzione alla disponibilità di risorse naturali. È risaputo, infatti, che la terra possiede risorse naturali ma che purtroppo prima o poi finiranno, di conseguenza hanno spinto l'attività di ricerca verso il campo delle tecnologie pulite e più eco-compatibili, prestando particolare attenzione alla cura dell'ambiente e incentivando una maggiore responsabilità sociale delle imprese abbinata ad una crescente sensibilità degli individui al tema ecologico.

Nell'ultima decina d'anni, lo sviluppo delle tecnologie ICT assieme ad altri fattori hanno contribuito ad aumentare la produttività a livello mondiale e modificare le abitudini di vita delle persone. Lo sviluppo dei processi di co-creazione, l'invenzione di applicazioni ICT sempre più pervasive e trasversali e la nascita dei social media hanno dato origine a nuove forme di socialità. Uno di questi fenomeni sociali sono "*le tribù*" del consumo. Il concetto di tribù non stabilisce nuove segmentazioni di consumatori perché per appartenere ad una di queste i membri non devono possedere le stesse qualità individuali ma devono vivere nella realtà un'esperienza comune agli altri membri. Queste tribù sono dei fenomeni di ampia portata che coinvolgono molte persone grazie alle passioni comuni. Tali sentimenti necessitano di un inquadramento

collettivo abbastanza flessibile ma ricco di emozioni per esprimersi ed espandersi pienamente nello scambio, nella condivisione, nella connivenza e nel confronto di competenze ed esperienze. Si tratta di dar un significato all'esperienza personale, parlandone e confrontandosi con gli altri. Questi gruppi non possono essere chiusi poiché la loro esistenza dipende esclusivamente dal rapporto con l'esterno e con altre tribù che condividono la stessa passione. Da questo fenomeno tribale è possibile ricavare uno stile di vita che viene seguito dai membri della comunità.

In base a queste premesse si è cercato di sviluppare una proposta di *Smart Specialization Strategy* per la Regione Veneto che riguarda la creazione di un *Venice Lovers club* per la diffusione di un *Venice Lifestyle* attraverso lo sviluppo di un ecosistema non solo turistico.

Diventa di fondamentale importanza, quindi, far innamorare i turisti non tanto del *Made in Italy* che viene associato ormai al singolo prodotto, ma del modo di vivere, del *Lifestyle* veneto e veneziano. Attualmente in Italia si sta combattendo per il *Made in Italy*, ma in realtà non è questo il concetto principale a cui fare riferimento perché ormai risulta essere obsoleto. Con questo progetto si vuole sottolineare il cambio di paradigma che sta avvenendo, passando da un problema di "*made*", di fare, ad uno di "*style*", perché lo stile è più difficile da essere replicato, è un problema culturale che dipende da dove si nasce, dalle esperienze che vengono fatte e dal contesto in cui si vive. Tutto questo può portare allo sviluppo di un ecosistema che collega diversi settori industriali come il turistico e il manifatturiero. La missione del progetto, infatti, è quella di valorizzare in primis il turismo veneto e di conseguenza il comparto manifatturiero, per arrivare a questo la città di Venezia è il punto di partenza ideale dove poter sviluppare la strategia perché rappresenta:

- un palcoscenico naturale dove far vivere al turista delle esperienze di vita memorabili;
- promotrice di uno stile di vita particolare, il *Venice Lifestyle;*
- un incubatore di mercato dove poter costruire un ecosistema di business turistico e non solo.

Bibliografia

Amatori F., Bugamelli M., Colli A.

Le imprese italiane nella storia: dimensione, tecnologia e imprenditorialità, Banca d'Italia, Quaderni dell'ufficio ricerche storiche, N.13,ottobre 2011

Anderson C., 2013.

Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale, Rizzoli ETAS.

AREA Science Park, 2010.

Analisi dei trend Gobali 2025: Problematiche e prospettive per il mondo della ricerca scientifica e industriale, Trieste.

ASSOCAMERESTERO, i*n collaborazione con le* camere di commercio italiane all'estero, 2006.

Stile italiano e italian way of life: carte vincenti per il made in italy?, Supplemento del N.37 di èItalia gennaio-febbraio 2006, edizioni Voice.

Barbieri L., luglio 2013.

Expo a rischio scippo, Corriere Innovazione, Numero 6.

CA (Comprehensive Assessment of Water Management in Agriculture), 2007.

Water for food, water for life: A comprehensive assessment of water management in agriculture. London, UK: Earthscan; and Colombo, Sri Lanka; IWMI (International Water Management Institute).

Cannas, Solinas, (2005).

Primo Rapporto sul Turismo nei Parchi Nazionali, Cap. 24.

Commission European, 2010.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social

Committee and the Committee of the Regions 'Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union', SEC(2010) 1161.

Checchinato F., 2011.

Materiale didattico: 2. Definizione di mercato.pdf., Venezia.

Commissione della Comunità Europea.

Libro Verde – Una strategia per un'energia sostenibile, competitiva e sicura.

Commissione Europea, 2012.

DG for REsearch and Innovation, SME in FP7, Report, Autumn 2012.

COMM, 2006.

Action Plan for Energy Efficiency: Realising the Potential, 545 final.

Cova B.,2005.

Au-delà dum archè: quand le lien importe plus que le bien, Paris, L'Harmattan.

Cova B., 2013.

Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano.

Credit Suisse, 2009.

Global megatrends. Prepare yourself for the future, Credit Suisse Global Investor.

CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation), 2010.

Our Future World – An analysis of global trends, schocks and scenarios.

Currie J., 2007.

Food, Feed and Fuels: an outlook on the agriculture, livestock and biofuels market. Presentation, Goldman Sachs

D.Lgs. 213/2009.

Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'art. 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165.

EC (European Commission), 2009.

The world in 2025: Resing Asia and socio-ecological transitin, Directorate-General for Research, Socio-economic Science and Humanities, Europen

Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

ENEA, 2010.

*Rapporto energia ambiente. Analisi scenari 2009,*Roma.

Ernst & Young, 2009.

Global Megatrend 2009. Ernst & Young Global Limited, UK.

ERVET, 2010.

Il mondo produttivo e la green economy. Green economy in Emilia-Romagna.

European Union Law 2010.

Communication from the Commission to the European Parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions.

EUROSTAT, 2008.

Aging and Demographic Change in European Societies Main Trends and Alternative Policy Options, EUROSTAT, Statistic in focus, European Commission.

Evans A., 2009.

The Feeding of the Nine Billion. Global Food Security for the 21st Century, Chatham House (the Royal Institute of International Affairs), London.

Evans A., 2010.

World Development Report 2011 Background Paper. Resource Scarcity, Climate Change and the Risk of Violent Conflict, Center on International Cooperation, New York University.

Fabris G., 2003.

Il nuovo consumatore: verso il post moderno, Milano, Franco Angeli.

Fabris G., 1995.

Consumatore e Mercato, Sperling&Kupfer, Milano.

FAO (Food and Agriculture Organization), 1997.

Negotiating a Sustainable Future for Land. Structural and Institutional Guidelines for Land Resources Management in the 21st Century, FAO, UN Environment Programme, Rome.

Fondazione Edison e Symbola, 2009.

Italia. Geografie del nuovo Made in Italy.

Forest et al., 2009.

Roadmap for Real world internet applications – Socioeconomic scenarios and design recommendations, in Tselentis et al., 2009. Towards the Future Internet - A European Research Perspective, IOS Press.

Fortis M., 1998.

Made in Italy, Il Mulino, Bologna.

Fortis M., 2005.

Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione, Il Mulino, Bologna.

Future Concept Lab, 2008.

Consum-autori. Le generazioni come imprese creative; a cura di F. Morace, Libri Scheiwiller, Milano.

GS (Goldman Sachs), 2007.

Global Economics Paper no. 153, The N11 – More than an Acronym, New York.

Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D.

Lepri che vincono la crisi. Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali, Nordesteuropa.it, Padova.

Iansiti M., Levien R., 2004.

The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Harvard Business School Press.

IEA (International Energy Agency), 2009.

World Energy Outlook 2009. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)/IEA, Paris.

IEA (International Energy Agency), 2010.

World Energy Outlook 2010. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)/IEA, Paris.

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), 2007.

Climate Change 2007: Syntesis Report. Summary for Policymakers. Contribution of Working Group to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

ISTAT, dicembre 2012.

La Ricerca e Sviluppo in Italia.

Kester John G.C., 29 January 2013.

2012 International Tourism Results and Prospects for 2013, UNWTO News Conference HQ, Madrid, Spain.

Mangiaterra S., 2013.

Turismi, Corriere Innovazione, Numero 6.

Martini U., 2005.

Management dei sistemi territoriali:gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Torino.

McKinsey & Company, 2010.

McKinsey Quarterly: The Internet of Things, Mc Kinsey Global Institute, marzo 2010.

Metitieri F., Manera G., 1997.

Incontri virtuali. La comunicazione interattiva su Internet, Apogeo, Milano.

MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), 2013.

HORIZON 2020 ricerca & innovazione, Roma.

Morace F., 2011.

I paradigmi del futuro. Lo scenario dei trend, Nomos Edizioni, Busto Arsizio.

Morace F., Lanzone G., 2010.

Verità e Bellezza. Una scommessa per il futuro dell'Italia, Nomos Edizioni, busto Arsizio.

Muenz R., 2007.

Aging and Demographic Change in European Societies: Main Trend and Alternative Policy Oprions, The World Bank: Social Protection Advisory Service, Washington D.C.

NIC (National Intelligence Council), 2008.

Global trend 2025: A Trasformed World, National Intelligence Council, U.S. Governament Printing Office, Washington D.C.

OECD, 2011.

Science, Technology and Industry Scoreboard 2011.

OECD, 2012.

Science, Technology and Industry Outlook 2012.

OCSE, 2012.

Main Science & Technology Indicators dataset 2012.

Osservatorio Nazionale del Turismo- Redazione, 2013.

Rapporto sul turismo 2012.

Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale, 2011.

Rapporto statistico 2011; Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta. Regione del Veneto.

Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale, 2012.

Rapporto statistico 2012; Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta, Biblos S.r.l. - Regione del Veneto.

Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale, 2013.

Rapporto statistico 2013; Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta, Debatte Editore S.r.l. - Regione del Veneto.

Rete alta tecnologia Emilia-Romagna, 2012.

Green Economy: Scenari Tecnologici per l'Emilia-Romagna, Bologna

Rheingold H., 1994.

Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel ciberspazio,Sperlin&Kupfer, Milano.

Schilling M.A., a cura di F. Izzo, 2009.

Gestione dell'innovazione, seconda edizione, McGraw-Hill, Milano.

Shouten J. W, McAlexander J. H., 1995.

Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers, Journal of Consumer Research, vol. 22.

Sciarelli M., maggio 2007.

Tendenze evolutive e dinamiche competitive nel comparto dei servizi di Facility Management, in Management delle Utilities, volume 5.

Severino F., luglio 2013.

Identikit del viaggiatore, oggi, Corriere Innovazione, Numero 6.

Trostle R., 2008.

Global Agricultural Supply and Demand: Factors Contributing to the Recent Increase in Food Commodity Prices. US Department of Agriculture (USDA) Economic Research Service, Washington D.C.

UN (United Nations), 2000.

We the peoples: the role of the United Nations in the 21st century, United Nations Department of Public Information, New York

UN (United Nations), 2005.

World Population Prospects. The 2004 Revision, UN Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York.

UN (United Nations), 2009.

World Population Prospects: the 2008 Revision. UN Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York - esa.un.org/unpp/

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), 1999.

World Water Resources at the Beginning of the 21st Century, UNESCO, Paris

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), 2009.

The United Nations World Water Development Report 3: Water in a Changing World, UNESCO, Paris.

Università Ca' Foscari, 2012.

Cosa conoscono e cosa vogliono i turisti, Venezia.

UNWTO.

World Tourism Barometer - April 2013.

World Bank, 2008.

World Development Report 2008. World Bank, Washington D.C.

World Bank, 2009.

The World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington D.C.

Sitografia

Bortolotti M.

Il posizionamento nei motori di ricercaai tempi del mercato (quasi) saturo.

http://www.consulenzewebmarketing.it/la-coda-lunga-o-long-tail-nelle-ricerche/362

Comissione Europea, Bruxelles, 2011.

Piano di efficienza energetica 2011.

http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0109:FIN:IT:HTML

European Commission - Directorate general for research & innovation, 2011.

Towards a European framework for research careers, Brussels.

http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Careers_final.pdf.

European Commission - Dg Research and Innovation.

Researchers' Report 2012.

http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/121003_The_Researchers_Report_2012_FINAL_REPORT.pdf

Diodati.org, 2004.

Profilazione degli utenti e concetti collegati.

http://www.diodati.org/scritti/2002/g_stat/stat05.asp

Osservatorio permanente della povertà e delle risorse.

La situazione demografica di sfondo.

http://www.osservabiella.it/ob/primavocedelmenutemi.cfm?typ=cont&lev=1&ID=17

Pedersoli P., 2010.

Profilazione 2.0:dimmi come clicchi e ti dirò chi sei.

http://www.lannual.it/

UNEP,2011.

Towards a Green Economy: Pathways to sustainable Development and Poverty Eradication-A synthesis for Policy Makers.

*http://*www.unep.org/greeneconomy.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

http://whc.unesco.org/en/list/394.

Veniceconnected, 2013.

Stile di vita veneziano,

http://www.veniceconnected.com