

**VIII INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING
TRENDS
PARIS, 16TH - 17TH JANUARY 2009**

Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP

Marketing territoriale e network creativi

Prof. Gaetano Aiello
Professore Ordinario - Ambito disciplinare SECS/P08
Università degli Studi di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette, 9 - 50127 Firenze - Italia
gaetano.aiello@unifi.it
tel. +39055/4374726

Dott. Raffaele Donvito
Ricercatore - Ambito disciplinare SECS/P08
Università degli Studi di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette, 9 - 50127 Firenze - Italy
raffaele.donvito@unifi.it
tel. +39055/4374726

Dott.ssa Silvia Ranfagni
Ricercatore - Ambito disciplinare SECS/P08
Università degli Studi di Firenze
Dipartimento di Storia delle Arti e dello Spettacolo
Via G.Capponi n.7/9 - 50121 Firenze
silvia.ranfagni@unifi.it
Tel. +39055/2757032

Marketing territoriale e network creativi

Abstract.*

Il paper affronta il tema dell'evoluzione dei network territoriali in un'ottica di place marketing con riferimento ad aree con una specifica "dotazione di creatività". La prima parte del lavoro si sofferma sui caratteri network del marketing territoriale. La seconda parte del paper presenta i caratteri e le dinamiche evolutive dei network territoriali nonché il ruolo del marketing territoriale nella favorevole evoluzione della rete. La terza parte del paper affronta il tema della creatività e propone il concetto di "network creativo". Nella quarta parte, il paper presenta una prima verifica delle ipotesi teoriche proposte attraverso l'analisi del network creativo dell'area fiorentina.

The paper analyzes the issue of the evolution of territorial networks in a place marketing with particular reference to areas characterized by creativity envelope. The first part of the work focuses on the characters of network in place marketing. The second part presents the characters and the evolutionary dynamics of territorial networks and the role of marketing in the evolution of the network. The third part of the paper analyzes the theme of creativity and proposes the concept of "creative network." In the fourth part, the paper presents a first survey of the theoretical hypothesis proposed by the analysis of the creative network in Florence.

Keywords: Marketing territoriale, network, creatività.

Keywords: Place marketing, network, creativity.

* Le idee contenute in questo paper sono state elaborate di comune accordo tra gli autori; in sede di stesura, sono comunque da attribuire a Gaetano Aiello i paragrafi 1 e 4.1, a Raffaele Donvito il paragrafo 2 ed a Silvia Ranfagni il paragrafo 3. I paragrafi 4.2 e 4.3 sono da attribuire a Raffaele Donvito e Silvia Ranfagni. Il paragrafo 4.4 è da attribuire a tutti e tre gli autori.

1. Il marketing territoriale nella prospettiva network

Nel tempo la dottrina si è variamente interessata al tema del marketing territoriale; nell'arco di tale approfondimento teorico il marketing territoriale si è connotato sempre più per una lettura caratterizzata dalla prospettiva relazionale del network. Anche questo lavoro si inserisce in questo solco, cercando di analizzare in chiave marketing le dinamiche territoriali e di creatività.

La prospettiva network di riferimento. Come noto i contributi sul concetto di network ed i relativi ambiti di applicazione si sono largamente differenziati nel tempo a partire dall'Antropologia (Malinovski 1992; Homans 1961; Boissevain, Mitchell 1973), dalla Management Theory (Allen 1977; Tichy, Tuschman e Fombrun 1979) e dalla Sociologia (Cooley 1956; Laumann 1973) mostrando come il tema del network sia una materia dal carattere pervasivo, diffuso ed in continuo approfondimento (Jarvenisivu, Moller 2008). Ciononostante, in via di estrema sintesi, il concetto di rete (Network) in chiave di lettura dal taglio prettamente economico può essere interpretato secondo tre approcci principali (Cantù 2006) ovvero quello riconducibile agli Studi Sociali (Wellman, Berkovitz 1988; Boari, Grandi, Lorenzoni 1989; Aldrich 1979; Trist 1983; Weick 1979) quello dello Strategic Nets (Jarillo 1988; Parolini 1999; Moller, Halinen 1999) e quello sviluppato dall'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group). In questa sede si farà prevalente riferimento alla prospettiva dell'IMP secondo la quale il network è fondato su nodi (organizzazioni e business units) connessi tra loro da una rete di relazioni (Hakansson 1982); in questa ottica ogni impresa viene considerata come un attore che utilizza varie risorse per condurre alcune attività. I legami che sussistono fra le imprese all'interno dei network industriali devono quindi essere analizzati con riferimento ad ognuno di questi elementi ossia gli attori, le risorse e le attività. Impostato su questa logica, il modello elaborato da Hakansson (1987) permette di investigare in modo ulteriore la natura delle interazioni multipolari fra le organizzazioni: esso presenta la struttura reticolare come il frutto dell'interrelazione tra network di attori (coloro che controllano risorse o attività e che sono caratterizzati da un diverso grado di conoscenza reciproco) di risorse (impianti, risorse finanziarie e risorse umane) e di attività (di trasformazione e di transazione, le prime svolte sotto il controllo di un soggetto economico, le seconde determinate dall'incontro tra catene diverse). I network costituiti da queste tre componenti sono a loro volta interrelati e formano un ampio e complesso network. In tale prospettiva il concetto di network si qualifica per tre caratteristiche fondamentali quali l'interazione, l'interdipendenza e l'incompletezza (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2002 e

2003). Con riferimento al carattere di interazione l'IMP Group sottolinea che i membri (nodi) di un business network si contraddistinguono per essere dei soggetti attivi ed eterogenei interagenti tra loro alla ricerca di soluzioni per i loro differenti problemi. Il carattere della interdipendenza implica invece che i membri del network non siano indipendenti tra loro ma che viceversa possiedano una discrezionalità limitata per sviluppare strategie e politiche autonome; questa condizione comporta di fatto che gli output dei vari membri siano fortemente influenzati dalle attitudini e dalle azioni degli altri membri con cui sono in relazione. Il carattere della incompletezza comporta infine che nessun membro del network disponga, da solo, delle risorse e delle competenze necessarie per soddisfare i bisogni degli altri soggetti e che dunque ogni membro dipenda dalle risorse e dalle competenze detenute dagli altri membri; il network consente dunque ai propri membri di accedere alle risorse di altri facilitandone la circolazione.

I caratteri reticolari del marketing territoriale. Con specifico riferimento al marketing territoriale è possibile rilevare come questo sia dotato di spiccati caratteri reticolari, essendo identificabile nel territorio la presenza di nodi, risorse, attività in relazione tra loro. In questa direzione Valdani e Ancarani (2000) sottolineano come il territorio non possa essere inteso come un'entità a se stante ma debba essere interpretato come uno spazio reticolare costituito da nodi, legami locali e sovra-locali (si veda anche Martone 1998). In questa prospettiva il marketing territoriale può consentire di costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi tra gli stakeholder locali e i pubblici esterni di riferimento con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e l'attrattività dello stesso. La prospettiva reticolare a livello territoriale si ravvisa anche nella posizione espressa da Caroli (1999, p.44), il quale sottolinea come il marketing territoriale debba mirare alla creazione e al consolidamento di un "sistema di relazioni tra il soggetto che abbia il compito di gestire l'offerta (LGA e/o l'agenzia di sviluppo territoriale che ne è espressione) e i potenziali acquirenti (di territorio), rappresentati dagli investitori e dagli utenti attuali o potenziali". Tali relazioni, che si manifestano in un arco temporale di medio-lungo termine, si caratterizzano per due elementi fondamentali: la condivisione di un sistema di valori e la coerenza tra gli obiettivi degli investitori e quelli dei decisori dell'area (Latusi 2002). A ben vedere, questi due elementi enfatizzano la dimensione network territorio e del connesso marketing territoriale in quanto da un lato conducono gli investitori a condividere il modello sociale e di crescita economica di una certa area e dall'altro spingono i responsabili dell'area ad assumere un atteggiamento interattivo verso gli investitori (Paoli 1999); da ciò ne consegue che gli obiettivi di marketing territoriale

dovrebbero essere definiti sulla base di una prospettiva reticolare che considera la pluralità di attori che la animano e non su quella di un singolo nodo (Aiello, Donvito 2006).

I contenuti reticolari il marketing territoriale sono inoltre derivabili direttamente dai contributi dell'IMP Group; a tale proposito Håkansson, Tunisini e Waluszewski (2003) analizzano il concetto di "place-territorio", definendo il territorio come una combinazione "di un set di risorse" e rilevando la presenza di relazioni che legano insieme le risorse di un particolare territorio con quelle di un altro territorio. Il territorio si qualifica dunque come il risultato di interazioni relazionali tra nodi, le cui caratteristiche sono condizionate e determinate dai nodi stessi e dalle loro interazioni di lungo termine. Infine sempre altri contributi dell'IMP group (Hakanson, Huysman, Meijer 2001) si sono concentrati sull'indagine delle relazioni cognitive tra attori finalizzate alla realizzazione di processi innovativi, dove acquista importanza l'analisi dei processi di generazione e di trasferimento di conoscenza; in particolare si assiste al consolidarsi di una "visione" di network (business learning network) composto da attori che interagiscono e che si scambiano risorse attivando processi di adattamento e di apprendimento finalizzati ad accrescere il proprio patrimonio cognitivo. Come avremo modo di approfondire questa prospettiva è di particolare utilità nell'analisi di quei percorsi evolutivi che animano il network territoriale e che lo contraddistinguono in termini di dotazione e di generazione di "creatività".

2. Le dinamiche evolutive dei network territoriali e le implicazioni di marketing territoriale

I network, compresi quelli territoriali, sono interessati da processi evolutivi che hanno un impatto sulla capacità degli attori di condividere risorse e conoscenze influenzando, in ultima istanza, anche l'eventuale generazione di fenomeni connessi alla creatività. Si deve rilevare tuttavia come in dottrina, l'analisi della dinamica dei network, rispetto all'analisi strutturale degli stessi sia stata oggetto di minore interesse, risultando approfondita solo in parte. Qui di seguito concentreremo la nostra attenzione su quattro ambiti: a) i processi evolutivi dei network; b) la portata della dinamica evolutiva dei network; c) la fenomenologia dell'evoluzione dei network; d) le implicazioni ed il ruolo del marketing territoriale in relazione alle dinamiche evolutive dei network territoriali.

I processi evolutivi dei network. Le dinamiche di cambiamento dei network sono state indagate secondo due angolazioni (Benson-rea e Wilson 2003): quella che si è focalizzata sul contesto del processo di cambiamento (context of process change) (Easton 1992) e quella che si è sofferma sul cambiamento strutturale (structural change) di un network (Holmen et al.

1999). La prima prospettiva rileva come un network, in virtù dei suoi elementi compositivi (activity links, exchange ties and actor bonds) si modifichi ed evolva nella misura in cui evolvono le relazioni che lo caratterizzano; peraltro gli elementi della rete sono soggetti ad un cambiamento che si manifesta con il passare del tempo, assumendo un rilievo più o meno marcato a seconda delle dinamiche evolutive che li interessano. La seconda prospettiva concentrandosi invece sul cambiamento strutturale di un network, rileva in principal modo come le relazioni diadiche degli attori nel network possano aumentare man mano che si aggiungano nuovi membri alla rete o, viceversa, contrarsi laddove alcuni i membri non si sentano più inclusi nella rete.

Già in precedenza, sul fronte evolutivo ed in una prospettiva che contempla sia il cambiamento del contesto che quello strutturale, Hakansson e Snehota (1995) sottolineano come un network non sia di per sé mai in una condizione stabile e come la sua struttura sia contraddistinta da qualità dinamiche intrinseche, caratterizzate da un processo evolutivo continuo; tale dinamica sarebbe frutto dei link, dei legami e dei vincoli che sono insiti nelle relazioni e che a loro volta evolvono modificando se stesse ed il network. In tal senso un ruolo importante nell'evoluzione di un network è attribuibile proprio al processo di networking che i membri della rete pongono in essere (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2003); i nodi possono infatti decidere di mantenere le relazioni esistenti o di attivarne di nuove nonché accettare la posizione assunta nella rete o cercare di modificarla. Il networking è condizionato poi dalle modalità attraverso le quali i membri scelgono di inter-connettersi; gli attori infatti se da un lato possono cercare di assumere un ruolo preminente rispetto agli altri (ad esempio divenire "centro strategico" capace di orientare le dinamiche della rete - Lorenzoni e Baden-Fuller 1995 - o "coordinatore" - nella prospettiva IMP -) non devono ritenere di poter controllare o "possedere" il network, in quanto la rete si configura come un ambito condiviso da tutti gli attori che lo animano e non appartiene ad un particolare soggetto (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2003). In questa ottica sembra dunque che nel network coesista stabilità e dinamicità, dove è la cooperazione all'interno del network a determinare una base di stabilità sulla quale innescare l'azione e l'innovazione della rete; dunque il cambiamento può essere raggiunto solo attraverso il network, la cui struttura influenza le azioni dell'organizzazione.

La portata della dinamica evolutiva dei network. Circa l'intensità del processo evolutivo di un network e richiamandosi alla dicotomia tradizionale tra processi innovativi, Halinen, Salmi e Havila (1999) sottolineano come l'evoluzione di una rete possa avere un carattere incrementale o radicale; in particolare è generalmente la prima ipotesi ad essere

ritenuta più frequente e plausibile, manifestandosi come il frutto del continuo networking tra attori, attività e risorse (Hakansson e Snehota 1995); di converso l'evoluzione di tipo radicale pur configurandosi come uno scenario possibile appare assai inusuale e raro (Easton 1992). Come osserveremo più avanti, è importante sottolineare che la presenza di fenomeni evolutivi ed innovativi nell'ambito di un network risulta una condizione necessaria ma non sufficiente tale per cui il network assuma anche connotati di creatività.

La fenomenologia dell'evoluzione dei network. Accanto all'approfondimento della natura evolutiva di un network, altri contributi dottrinali hanno cercato di identificare l'eventuale esistenza di fasi riferibili a questo processo dinamico. In generale la dottrina che si è occupata di definire i connotati di questa fenomenologia ha prodotto una modellistica nella quale le fasi evolutive del network sono rilevate dall'acquisizione di consapevolezza della partecipazione ad una rete da parte dei nodi, descrivendo poi un set di fasi successive, quali l'intensificazione del networking fino all'eventuale affievolimento della interattività tra i nodi stessi (Easton 1994; Human e Provan 2000; Wallenklint e Holm 2000). Peraltro secondo la prospettiva dell'IMP, che si differenzia in questo nettamente dai filoni degli studi sociali e dello strategic net, la rete in quanto tale esiste di per sé in natura e non è frutto di un'attività intenzionale degli attori che la animano. Ciò detto, in questa sede ci limiteremo a rilevare come sia utile a nostro avviso rilevare degli stadi nelle dinamiche evolutive di un network, rimandando viceversa l'approfondimento della questione filosofica sull'origine e l'immanenza della rete ad altre sedi.

Le implicazioni ed il ruolo del marketing territoriale in relazione alle dinamiche evolutive dei network territoriali. Anche nell'ambito del network territoriali è possibile rileva l'esistenza di dinamiche di cambiamento ed evolutive del network nonché delle attività di marketing poste in essere dalle LGA (qualificate come attori ad alta capacità interattiva dei network territoriali) (Sansoucy 2000); in particolare in relazione ai network territoriali, riteniamo siano identificabili delle fasi evolutive come di seguito qualificate (Aiello Donvito 2007): 1) fase di consapevolezza 2) fase di formalizzazione delle relazioni 4) fase di crescita 5) fase di maturità 6) fase di declino (ed eventuale rivitalizzazione) del network; questa scansione in fasi intende fornire una chiave di lettura al fenomeno dell'evoluzione dei network territoriali senza tuttavia assumere una prospettiva deterministico-meccanicistica; il completamento di una fase non implica necessariamente il passaggio allo stadio successivo ma ne rappresenta piuttosto un prerequisito auspicabile. L'analisi degli specifici stadi risulta, a nostro avviso, utile per comprendere in modo più agevole anche quelle dinamiche relazionali a livello territoriali connotate dai requisiti di creatività che sono specifico oggetto

di analisi in questo lavoro. Nella fase di emersione della consapevolezza si segnala la presenza di un nucleo di attori territoriali di base; nella nostra prospettiva tale nucleo si genera generalmente intorno alle LGA locali, le quali, a nostro avviso, ricoprono un importante ruolo per l'attivazione, la promozione e la mobilitazione delle risorse del network (mobilizing the network). L'evoluzione della rete territoriale si contraddistingue quindi per una progressiva intensificazione delle interazioni tra i membri del network e per un ampliamento progressivo del numero di attori che ne fanno parte consapevolmente ed attivamente (formalizzazione, crescita e maturità del network), fino ad una eventuale riduzione dell'interazione tra i nodi (declino). In questa scansione il marketing territoriale acquisisce un ruolo di sostegno per ciascuna fase, cercando prima di contribuire all'emersione della consapevolezza e ad orientare le aspirazioni del network per poi concorrere a predisporre un'offerta territoriale strutturata e condivisa tra i nodi della rete al fine di attivare flussi di investimenti destinati all'area in oggetto. Il marketing territoriale assume in ultima istanza il ruolo di "intelligenza volto a predisporre le conoscenze e le competenze necessarie per comprendere le opportunità competitive che un sistema territoriale ha di fronte, per ideare un progetto strategico ... e per stimolare l'attuazione degli interventi previsti nel progetto" (Caroli 2007, p.16). In questa ottica il marketing territoriale genera un contributo utile allo sviluppo della netlife dei network territoriali ed all'emersione di contesti reticolari ad elevato contenuto di creatività. Secondo Caroli (2007) ciò avviene in particolare su tre livelli: il livello di integrazione, di fertilizzazione e quello di connessione. Il primo si concretizza attraverso lo sviluppo di una visione sistemica dei diversi elementi della rete territoriale; il marketing territoriale si costituisce come forza di coordinamento e di integrazione delle diverse componenti del network. Il secondo implica la capacità del marketing territoriale di offrire strumenti operativi e di metodo volti a favorire l'integrazione di cui sopra. Infine la dimensione di connessione si lega allo sforzo del marketing di evitare l'autoreferenzialità degli attori contraddistinti da una prossimità spaziale che potrebbero restringere il campo delle proprie iniziative imponendo una visione del network locale e non aperta a soggetti extraterritoriali.

3. Relazioni e creatività: verso un'integrazione tra l'ottica network e l'ottica territoriale

La capacità delle imprese di avviare processi relazionali basati sullo scambio di conoscenze e di competenze costituisce il presupposto principale per produrre creatività e realizzare progetti condivisi di innovazione. La creatività è una condizione individuale, ma è anche una risorsa aziendale che, come vedremo, può essere accresciuta e valorizzata

attraverso la partecipazione a reti di imprese. Dare una definizione univoca di “creatività” è compito difficile a causa della interdisciplinarietà tra le diverse prospettive di studio.

Creatività a livello individuale. A livello individuale (individual creativity) la creatività è l’attitudine al sapere creare riuscendo a produrre un qualcosa di nuovo e di originale; a tale proposito Bohn (1998) sostiene che “the creativity is the outcome from original thinking based on the will to develop new ideas rather than to conform what is taken for granted or commonly shared knowledge”. La creatività individuale è un atto (“to create”) ma è anche una qualità (“creative thinking”); essa implica energia, autonomia, intuito, ampiezza degli interessi, curiosità (Gardner, 1993; Csikszentmihalyi 1996) e soprattutto abilità nell’individuare problemi (problem finding), nel proporre soluzioni (problem solving) e nel realizzarle (solution implementation) attraverso il metodo del pensiero divergente nella fase analitica e poi, del pensiero convergente, nella fase risolutoria.

Creatività a livello aziendale. A livello aziendale (organizational creativity) la creatività è una risorsa strategica (Ford e Gioia 2000; Kazanjian et al, 2000; Williamson 2000) la cui esistenza non è strettamente correlata alla creatività dei singoli individui. In altri termini gli individui creativi sono importanti per l’impresa, ma un insieme di persone dotate di creatività non formano necessariamente un’organizzazione creativa. La “organizational creativity” (Woodman ed al. 1993) è “the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system”. Questo significa che ciò che determina la creatività di un’organizzazione non è la quantità di creatività presente nell’organizzazione, ma il modo in cui le interazioni tra gli individui e tra le altre componenti generano le condizioni affinché un’organizzazione sia in grado di creare qualcosa di fortemente innovativo (Vicari 1998). La creatività sta nell’interazione e ed è un fenomeno radicato nell’organizzazione stessa piuttosto che una qualche innata qualità degli individui che ne fanno parte (Jacob 1998). Condividiamo la definizione di Binning (1991) che definisce la creatività come “l’attitudine di un sistema all’evoluzione”. Da questa definizione condivisa in letteratura (Vicari 1998; Goldenberg e Mazursky 2003), risulta che tutti i sistemi sociali – anche le organizzazioni aziendali –, costituiti da parti interagenti, sono capaci di creatività; per esprimere questa capacità devono orientare le loro interazioni al cambiamento ed all’innovazione. Tuttavia tale orientamento è condizione necessaria, ma non sufficiente perché un sistema produca creatività; il sistema deve infatti essere in grado di evolvere, di mutare secondo linee non definite aprioristicamente. L’organizzazione deve modificare se stessa e il proprio comportamento; deve attivare nuove realtà (Weick 1988) e cambiare le relazioni con l’ambiente in una logica di dinamismo evolutivo. In questo modo si produce una

creatività che non è un atto isolato, ma è il risultato delle interazioni interne ad un'organizzazione e poste in essere secondo una logica di compatibilità con le dinamiche dell'ambiente.

Creatività a livello network (network creativi). La creatività può essere il risultato non soltanto delle relazioni interne all'organizzazione, ma anche delle interazioni tra imprese appartenenti ad una stessa architettura reticolare; è possibile passare da una prospettiva aziendale ad una prospettiva reticolare in cui la creatività non è una risorsa delle singole imprese interagenti, ma dell'intera rete (network creativity). Il sistema reticolare produce creatività nell'accezione appena presentata, se composto da relazioni tra imprese basate su scambi di conoscenze (conoscenza come input ed output del processo creativo), contraddistinte da forte dinamismo relazionale (apertura al cambiamento) ed orientate da un percorso coevolutivo reticolare (costante evoluzione). La creatività reticolare presuppone *relazioni cognitive* "interaction driven" in cui gli attori coinvolti si propongono di collaborare e di combinare le loro risorse e competenze su progetti di innovazione condivisi (Castaldo, Verona 1998). L'innovazione è il risultato infatti della creatività che ne costituisce la condizione; ne deriva che reti cognitive funzionali a processi di innovazione presuppongono la produzione congiunta di creatività all'interno della rete (Hakanson H., Huysman M., Meijer A. 2001). Si tratta di relazioni in cui tra i partner sussiste una reciproca disponibilità, una capacità collaborativa, un forte contenuto di interazione e stretti rapporti di fiducia (Hakansson H., 1982; Hakansson H. 1987). Il *dinamismo relazionale* implica che le parti coinvolte rivedano continuamente il loro rapporto sulla base degli obiettivi perseguiti, migliorino le attività svolte congiuntamente in una logica collaborativa dando vita a confronti costanti ed a continui processi di apprendimento reciproco da cui possono derivare cambiamenti nell'architettura reticolare a livello sia delle sue componenti strutturali sia del patrimonio cognitivo generato. L'apprendimento è "a process of organizational knowledge (re)construction" (Hakanson, Huysman, Meijer 2001) ossia un processo di ricostruzione di conoscenza; in altri termini è un atto generativo (costruttivismo) e non puramente rappresentativo (cognitivismo) di una realtà oggettivamente data. Generare conoscenza per le organizzazioni significa creare una nuova realtà ed incidere su di essa in modo attivo: le conoscenze prodotte dai singoli attori vengono attivate (emersione) ed attraverso un processo di creazione di senso, sono trasformate in nuova conoscenza (conversion) e poi assorbite internamente. La generazione di conoscenza organizzativa consiste non tanto in un trasferimento dal livello individuale a quello sovraindividuale, ma in un vero e proprio processo generativo di sensemaking (Weick 1995) e presuppone l'attivazione di conoscenze o

di parti dell'ambiente che non costituiscono una realtà oggettiva ed esterna, ma una realtà soggettiva delineata attraverso processi di emersione. Questi processi *evolvono* con le dinamiche delle strutture reticolari; le relazioni e le conoscenze prodotte subiscono trasformazioni in un rapporto di isomorfismo con le complessità della rete e più in generale del mercato. La possibilità di attivare reti di competenze in grado di produrre creatività richiede specifiche capacità che alcuni autori (Ayvari, Jyrama 2007) riassumono a) nella presenza di una visione reticolare (*visioning ability*) ossia nel saper individuare la possibilità di collaborare con imprese ed attori avviando con questi processi relazionali; b) nel saper capire come le risorse di altri attori possono essere combinate con le proprie (*resource-competence combination*), c) nella capacità di avviare contatti con attori con i quali ancora non si è ancora avviato processi di collaborazione (*contact-seeking ability*) e d) nell'abilità di utilizzare i propri contatti e quelli dei partner per identificare nuovi partner potenziali (*potential partner identification*). Si tratta di capacità indispensabili alle quali si aggiunge quella di coordinamento dei processi relazionali avviati (*coordination capability*). La visione reticolare può favorire la rappresentazione del mercato come reti di competenze ognuna delle quali può essere analizzata in base alla sua capacità di produrre valore per l'impresa (Normann, Ramirez 1994) e in base al livello di complessità negli approcci di gestione delle relazioni da adottare nell'interazione con gli attori interni ai diversi network (Ford, Gadde, Hakansson, Snehota 2002).

Le reti e la loro creatività possono essere analizzate non solo nelle loro componenti costitutive, ma anche con riferimento a specifici spazi di interazione. Questi ultimi possono essere costituiti dal settore, dalla natura del prodotto, ma anche dagli ambiti territoriali in cui si vanno a collocare. Il territorio può essere considerato come un insieme di reti di attori che interagiscono fra di loro e che alimentano network di competenze territoriali (Martin 2003). Il filone del "*relational geography*" (Stoper 1997; Low 1997; Schoenberger 1999; Baraldi 2003; Coe et al. 2004; Amin 2004) evidenzia come lo spazio è una risorsa attiva e come le imprese ed i territori sono strettamente correlati tra di loro; in questa logica diventa importante analizzare non solo quale sia l'impatto delle imprese sul territorio, ma anche, quale sia l'impatto del territorio sulle attività di impresa (Schoenberger 1999). Dicken et al (2001) evidenziano la forte compenetrazione tra reti di imprese e spazi territoriali e sostengono che "while networks are embedded within territories, territories are, at the same time, embedded into networks" e quindi firms are "network within network". Le imprese pertanto sono entità relazionali che alimentano reti all'interno di spazi territoriali caratterizzandoli e, allo stesso tempo, attivano reti in cui competenze radicate generano o sono oggetto di processi

relazionali più ampi che oltrepassano i confini territoriali in cui le competenze stesse trovano la loro origine. Il valore di un territorio è correlato alla capacità di saper combinare risorse e competenze radicate al suo interno; la sua unicità è funzionale all'esistenza di imprese che sono in grado di valorizzare i fattori distintivi di un territorio. Questo approccio di analisi dei rapporti tra territorio e network di imprese avvia un percorso di studio sulle reti di competenze locali e sulla loro capacità di produrre creatività e processi di innovazione; per fare questo occorre scomporre lo *spazio territoriale* ed individuare le singole *reti di competenze*, il loro rapporto con il territorio e i processi di *fertilizzazione incrociata* tra le diverse reti. Si tratta di un'analisi che (Schoenberger 1999) per un policy maker diventa rilevante al fine di identificare i fattori di attrattività di un territorio, di valorizzare e di accrescere nuclei di competenze prodotte in aree territoriali attraverso l'interazione tra network di impresa. Il nostro lavoro si propone di fornire un nuovo modo di rappresentazione del territorio in una logica di reti di competenze integrabili e valorizzabili attraverso operazioni di marketing territoriale.

4. Network creativo dell'area fiorentina ed implicazioni di marketing territoriale: i primi risultati di un'analisi esplorativa

4.1 Modello di analisi e metodologia

L'obiettivo di questo paper è quello di sviluppare una prima ipotesi di modello per l'analisi dei caratteri qualificanti i network territoriali a carattere creativo. Più in dettaglio la nostra attenzione si focalizza su quei territori contraddistinti dalla presenza di sistemi di produzione di beni ad elevato valore simbolico, con particolare riferimento ai comparti produttivi radicati come quelli della moda, dell'artigianato artistico, del lusso, dell'agroalimentare ed altri settori affini.

Da un punto di vista empirico si intende realizzare una comparazione tra Firenze e Parigi, al fine di identificare punti di contatto e di divergenza tra le due realtà; si è scelto di confrontare la città toscana con la capitale francese, sebbene differenti per caratteri dimensionale e dotazione territoriale, in quanto accomunate dal senso del bello e dalla presenza di una creatività orientata verso la produzione di beni ad elevato valore simbolico. A tale scopo il percorso di ricerca si articola in quattro fasi distinte di cui solo la prima è oggetto del presente paper; per tale motivo questo lavoro si configura come un work in progress nell'ambito di un processo più ampio che coinvolgerà il gruppo di ricerca per almeno un altro anno di indagine.

I. Fase esplorativa sul territorio fiorentino. Questa fase si prefissa l'obiettivo di identificare un modello di analisi dei network creativi in grado di ricostruire i nodi della rete di Firenze e

di effettuare un'analisi preliminare delle relazioni tra i nodi medesimi (in altre parole chi sono i nodi, cosa fanno insieme, come interagiscono). La fase si è avvalsa di una metodologia qualitativa che ha previsto la conduzione di cinque interviste in profondità ad opinion leader ritenuti significativi in virtù della posizione assunta all'interno del territorio e della prospettiva conoscitiva della realtà indagata.¹ Le interviste in profondità sono state condotte con l'ausilio di un protocollo semi-strutturato con test qualitativi indiretti e strumenti di analisi in profondità (Parasuraman 1986; Lehmann, Gupta, Steckel 1998). Come avremo modo di analizzare in seguito, gli esiti di questa fase hanno permesso di costruire una prima mappatura del network fiorentino e di identificare alcuni connotati relazionali dei rapporti che sussistono tra i nodi della rete stessa.

II. Fase esplorativa sul territorio parigino. La seconda fase si prefigge di replicare l'analisi esplorativa condotta per l'area fiorentina sul territorio parigino. Ciò avverrà attraverso la permanenza di componenti del gruppo di ricerca a Parigi e la collaborazione di colleghi universitari attivi nella capitale francese.

III. Fase qualitativa. La terza fase intende, attraverso un secondo round di interviste in profondità e la conduzione di focus group, raggiungere i seguenti obiettivi: a) verificare la mappatura dei network territoriali; b) definire un set di descrittori quali-quantitativi delle relazioni nei network creativi; c) analizzare la presenza di una visione reticolare e delle relative condizioni; d) approfondire il contenuto delle competenze condivise tra gli attori; e) identificare ed analizzare i soggetti capaci di "attivare" e "facilitare" le dinamiche relazionali nelle reti creative territoriali.

IV. Fase estensiva. L'ultima fase prevede infine la conduzione di una ricerca quantitativa su un campione stratificato di attori collocati nei network di Firenze e Parigi al fine di misurare gli items emersi nella precedente fase qualitativa.

Il processo di ricerca, con riferimento a Firenze e Parigi, si propone in ultima istanza di identificare ed analizzare:

¹ Per quanto riguarda il Comune di Firenze è stata intervistata la Dott.ssa Marta Fallani Responsabile della Promozione Economica - Direzione Sviluppo Economico - Servizio Strategie di Sviluppo. Per Promofirenze è stata intervistata la Dott.ssa Sabrina Montaguti Responsabile Marketing Territoriale di Promofirenze - Azienda Speciale della CCIAA di Firenze. Per Polimoda sono state intervistate la Dott.ssa Linda Loppa, direttore e la Dott.ssa Maria Stella Giannini responsabile Marketing. Per Confindustria è stato intervistato il Dott. Agostino Apolito, responsabile dell'Area Economica. Per Giunti è stato intervistato il Dott. Raffaello Naldi, responsabile commerciale.

- la dotazione territoriale di soggetti e risorse che alimentano la capacità competitiva dei comparti produttivi ad elevato contenuto simbolico;
- la capacità di alcuni nodi di favorire la dinamica interattiva della rete creando relazioni che contribuiscono allo sviluppo dei comparti produttivi in oggetto;
- l'individuazione delle motivazioni che spingono le imprese che producono beni ad elevato valore simbolico a radicarsi nelle aree territoriali considerate.

Nella nostra intenzione, i risultati della ricerca potranno contribuire alla costruzione di una proposta operativa per un percorso di promozione a livello internazionale del territorio fiorentino sia con riferimento ai prodotti che all'attrazione di investimenti qualificati per i settori in oggetto.

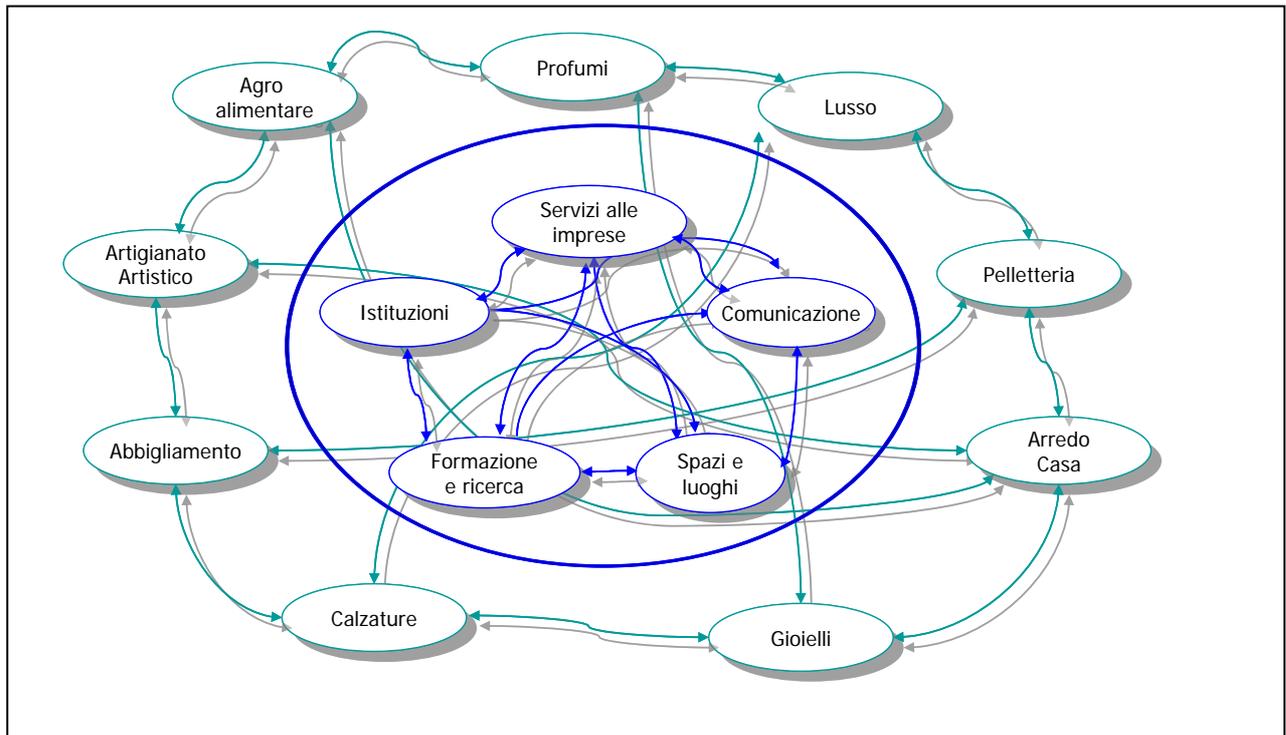
Ci preme sottolineare che la modellizzazione che intendiamo sviluppare non si basa sul censimento quantitativo degli attori qualificati da un alto contenuto creativo che insistono sul territorio ma piuttosto sullo schema concettuale dei network che evolvono in chiave innovativa-creativa. In tal senso il nostro approccio di analisi si differenzia dai contributi presenti nella letteratura relativa alle "creative industries" che analizzano in modo aggregato contesti distrettuali in un'ottica prevalentemente sistemica (Florida 2000 e 2002; Lazzeretti 2004; Cooke, Lazzeretti 2008); peraltro in questo filone, recenti contributi avvertono l'esigenza di considerare i singoli attori del sistema e le connessioni reciproche fornendone tuttavia una misurazione prevalentemente quantitativa (Stolarick, Florida 2005). La nostra attenzione si concentrerà dunque sia sulla mappatura e l'analisi degli attori-nodi significativi della rete territoriale creativa sia sui contenuti e sulle modalità che qualificano le relazioni tra i nodi (Figura 1). Come si osserva dalla figura si distingue tra le categorie di attori che riteniamo essere alla base del network territoriale (istituzioni, formazione e ricerca, spazi e luoghi, comunicazione, servizi alle imprese) e categorie di attori afferenti ai comparti produttivi di beni ad elevato valore simbolico (inseriti nella corona esterna della mappa).

In particolare nell'arco delle quattro fasi di ricerca, è nostra intenzione rendere misurabili e verificabili:

- le condizioni di appartenenza attiva ad una rete territoriale;
- i caratteri dell'adozione di una visione reticolare e la disponibilità ad avviare processi relazionali da parte dei nodi;
- il grado di consapevolezza e di capacità nel combinare le risorse e le competenze;
- la presenza ed il ruolo di figure particolari definibili in prima istanza "attivatori della rete" (chi o cosa sono – istituzioni, progetti, eventi, persone) e "Facilitatori della rete" (network mixer);

- le condizioni affinché un network possa qualificarsi come “creativo” (presenza di una dinamica evolutiva di carattere innovativo – sia degli attori che della rete -, di relazioni dinamiche, di scambi di conoscenze e di risorse);
- le implicazioni di marketing territoriale connesse ai network territoriali creativi.

Figura 1 – Il modello di analisi dei network creativi territoriali



Fonte: Nostre elaborazioni

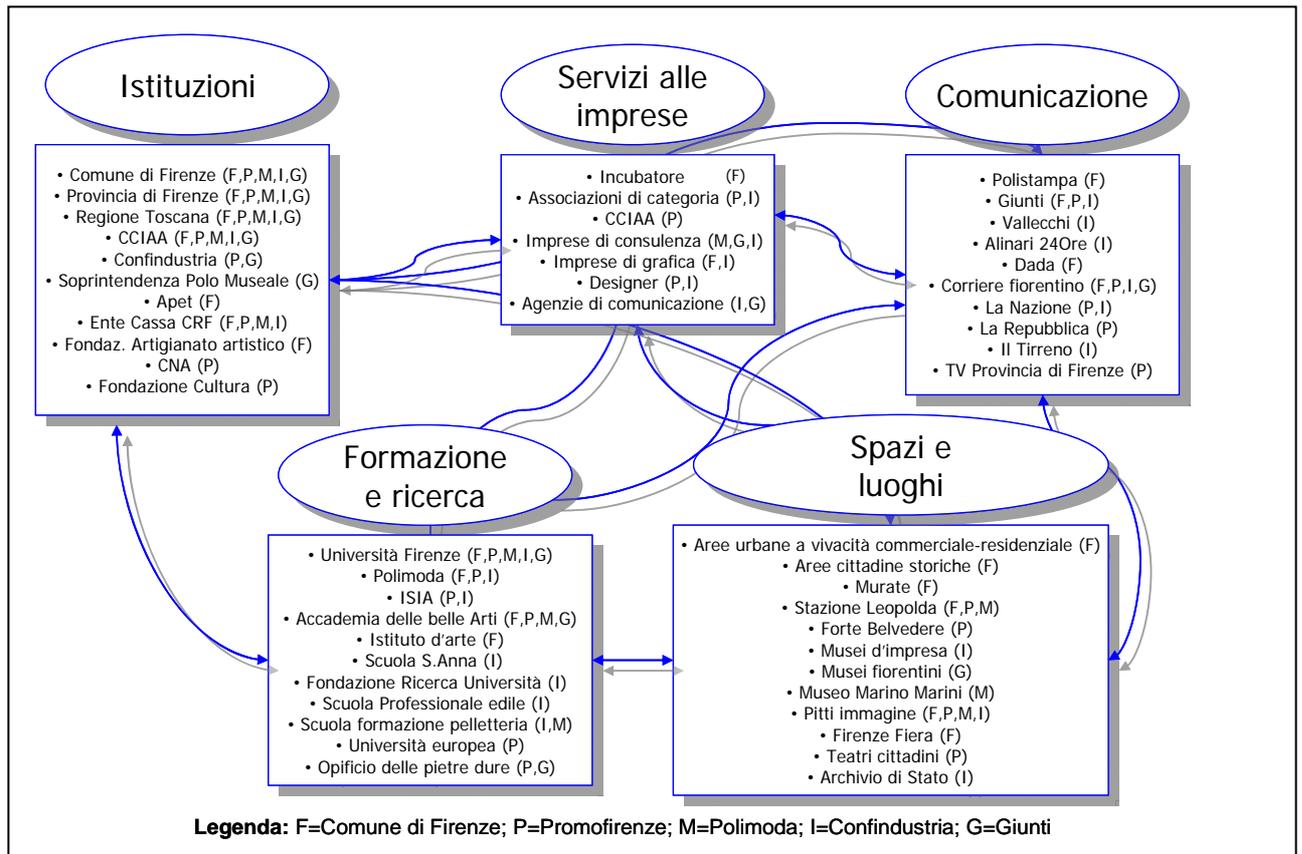
4.2 Identificazione degli attori del network creativo

Al fine di delineare una prima rappresentazione della base del network territoriale creativo abbiamo sottoposto alla valutazione degli opinion leader le sei categorie sintetiche prima richiamate (istituzioni, formazione e ricerca, spazi e luoghi, comunicazione, servizi alle imprese), richiedendo agli intervistati di ricondurvi gli attori più rappresentativi della rete fiorentina. Questo processo di identificazione per ciascuna categoria si è sviluppato nell’arco di due momenti contigui. Innanzitutto, ai referenti intervistati è stato chiesto, dopo avere condiviso la suddivisione in categorie proposta, di esprimere in modo spontaneo i soggetti-nodi più rappresentativi della rete territoriale creativa fiorentina per ciascuna categoria.

In seguito è stata sottoposta all’attenzione dei referenti una lista di nominativi di controllo predefinita dal gruppo di ricerca su cui effettuare ulteriori considerazioni. L’esito della rilevazione, frutto dei due momenti, si è caratterizzato per un certo grado di omogeneità e per

la ricchezza delle informazioni contenute. La Figura 2 presenta una prima mappatura del network territoriale creativo dell'area fiorentina realizzata sulla base della modellizzazione proposta in questa sede; in particolare all'interno di ciascuna categoria sono indicati i nomi degli attori ritenuti più rilevanti dagli opinion leader intervistati (nella figura accanto al nome dell'attori appare anche la sigla dell'ente di appartenenza del rispondente che cita l'attore in questione).

Figura 2 - Mappatura del network territoriale creativo dell'area fiorentina



Fonte: Nostre elaborazioni

Istituzioni. Come si osserva a livello di attori istituzionali, gli opinion leader intervistati riconoscono in modo unanime il ruolo delle Local Government Authorities (Comune di Firenze, Provincia di Firenze, Regione Toscana) a sostegno dei processi di innovazione e di creatività; in modo eguale anche la Camera di Commercio di Firenze viene considerato un attore istituzionale quale parte integrante della rete territoriale. Accanto questi soggetti sono affiancate le fondazioni di carattere bancario e culturali nonché le associazioni di categoria ritenute più rappresentative (ad esempio CNA e Confindustria), l'agenzia di sviluppo regionale (Apet) e la Soprintendenza al Polo Museale.

Formazione e ricerca. Nell'ambito della categoria "Formazione e ricerca" viene indicato da tutti i rispondenti come soggetto di rilievo l'Università degli Studi di Firenze; gli intervistati in particolare fanno riferimento al ruolo creativo svolto dalle Facoltà di Architettura e di Ingegneria. Tra gli attori più rappresentativi della categoria figurano inoltre l'Accademia delle belle arti, il Polimoda, l'ISIA, soggetti formativi ben radicati nel territorio cittadino.

Spazi e luoghi della cultura. Per la categoria "Spazi e luoghi" i referenti hanno identificato tre fronti principali: a) attori che gestiscono aree a contenuto creativo e culturale (Pitti immagine e Stazione Leopolda), b) musei e teatri (sistema museale fiorentino, museo Marino Marini, Musei d'impresa, teatri cittadini) c) aree cittadine sia ad elevata vivacità (Oltrarno, S.Ambrogio) che aree cittadine storiche (centro storico in senso lato). In modo uniforme tutti i referenti hanno espresso una loro personale percezione del fabbisogno di favorire la nascita di ulteriori luoghi capaci di sviluppare la creatività e di rappresentare un luogo di incontro per i talenti.

Comunicazione. In questa categoria gli opinion leader designano come soggetti rilevanti nel network territoriale creativo sia le testate giornalistiche con una redazione locale (La Nazione, La Repubblica, Il Corriere Fiorentino, Il Tirreno), sia gli editori (Giunti, Vallecchi, Polistampa) sia altri attori dal profilo peculiare (come Alinari 24Ore, la Tv della Provincia di Firenze, Dada).

Servizi alle imprese. Per quanto riguarda i servizi alle imprese, questa prima fase esplorativa accanto all'identificazione di alcuni specifici soggetti quali l'Incubatore (su cui torneremo più avanti), la Camera di Commercio e le sue Aziende Speciali, le Associazioni di categoria, evidenzia la presenza di categorie di soggetti erogatori di servizi alle imprese (Imprese di consulenza, Imprese di grafica, designer). Occorre precisare che gli interlocutori intervistati si avvalgono di servizi alle imprese, ma allo stesso modo possono essere essi stessi erogatori di tali servizi per attori con cui interagiscono. Alla luce di tali risultati riteniamo sarà interessante approfondire questa area ed identificare in modo più puntuale i singoli attori rappresentativi delle diverse categorie di fornitori di servizi.

Da questa prima mappatura risulta il ruolo rilevante delle istituzioni e dagli "attori" della formazione e ricerca. Si tratta di due nodi contraddistinti da una dimensione prevalentemente locale anche se sussistono relazioni creative con soggetti regionali (Scuola Sant'Anna di Pisa) e con soggetti internazionali (Università Europea). Rispetto a questi, più eterogenei si presentano gli attori appartenenti a "spazi e luoghi", "servizi alle imprese" ed alla "comunicazione" che da una prima analisi esplorativa risultano strumentali soprattutto per la valorizzazione e la condivisione della creatività della rete.

4.3 Dinamica delle reti creative territoriali: contenuto ed interattività nelle relazioni

La mappatura di cui sopra permette di dar luogo ad una prima rappresentazione descrittiva degli attori coinvolti in processi creativi all'interno della rete fiorentina. Per potere approfondire la nostra analisi ed identificare più in dettaglio le relazioni tra gli attori del network creativo, abbiamo ritenuto opportuno ricostruire con gli interlocutori intervistati i progetti da loro realizzati a sostegno di Firenze come polo della creatività ed in grado di produrre ricadute positive sul tessuto economico locale. L'analisi di progetti creativi in una logica temporale costituisce, a nostro avviso, una chiave di lettura per a) identificare gli attori delle cinque categorie (istituzioni, formazione e ricerca, spazi e luoghi, comunicazione, servizi alle imprese) interagenti fra loro b) individuare le attività svolte e le risorse scambiate nell'ambito del dinamismo relazionale e c) poter fare alcune riflessioni sulle implicazioni dei progetti implementati a livello territoriale.

Comune di Firenze. Per quanto riguarda il Comune di Firenze, la Responsabile della Direzione Sviluppo Economico - Servizio Strategie di Sviluppo ha identificato tre progetti connotati da un particolare rilievo creativo e dal contenuto relazionale: l'Incubatore, il Centro dell'artigianato contemporaneo "Conventino", il progetto "Le Murate".

Incubatore. L'incubatore è una esperienza che nasce operativamente nel 2004 e che è tuttora in corso di cui il Comune ne è promotore e gestore attraverso la Scuola Superiore di Tecnologie Industriali (ente formativo partecipato dal Comune). Si tratta di una iniziativa il cui obiettivo è quello di "incubare" imprese in fase di start up (dotate dell'idea imprenditiva quale patrimonio genetico di impresa) offrendo una serie di servizi di ausilio e di sostegni di carattere reale e finanziario. In particolare l'Incubatore del Comune cerca di stimolare la creazione e l'avvio di nuove imprese a carattere high-tech, favorendo il trasferimento di tecnologia dal mondo scientifico a quello delle imprese. La realizzazione di questa iniziativa ha previsto che vari attori locali interagissero tra loro attivando dinamiche relazionali a carattere territoriale; insieme al Comune sono coinvolti infatti una serie di partner quali la Regione Toscana, la Provincia di Firenze, Federmanager, la rete Business Angel e l'Università degli Studi di Firenze. A livello regionale la partnership con Regione Toscana dovrebbe favorire la connessione dell'incubatore fiorentino e degli attori che lo sostengono con la rete di incubatori toscani che la Regione stessa sta sviluppando.

Nella riflessione dell'opinion leader intervistata le relazioni tra i partner dovrebbero essere più intense in particolare quelle con l'Università dotata a sua volta di una rete di incubatori

universitari. A livello internazionale sono invece sporadici i contatti e le interazioni con attori oltreconfine. Da un punto di vista formale le relazioni tra i nodi coinvolti nel progetto sono disciplinate da un protocollo di intesa che ha visto la sua approvazione già nel 2000.

Centro dell'artigianato contemporaneo "Conventino". Il Centro dell'artigianato contemporaneo "Conventino" è invece un progetto in fase di realizzazione il cui obiettivo, come si intuisce dal nome, è quello di divenire il punto di riferimento per l'artigianato contemporaneo a Firenze. Il progetto è stato finanziato dal Comune a partire nel 2004 e ad oggi sta terminando la ristrutturazione dell'immobile che conterranno il Centro. Situato in un'area della città storicamente a vocazione artigiana (Oltrarno), si tratta di un ex ambiente religioso al cui interno si trova già collocato un set di imprese artigianali. Questa area è oggi soggetta ad una profonda riqualificazione che implicherà una riattribuzione degli spazi all'interno della struttura, prevedendo a regime la presenza di 30 imprese artigiane selezionate per la loro capacità innovativa ed il grado di creatività delle proprie produzioni. Il Conventino diverrà anche la sede della Fondazione Firenze Artigianato e divenire anche un centro di erogazione di servizi destinati alle imprese artigiane tra cui corsi di didattica frontale sui temi dell'artigianato artistico. Nell'ambizione del Comune, che ne è il promotore e lo sviluppatore, questo progetto dovrebbe configurarsi anche come uno strumento per la promozione internazionale delle imprese artigiane fiorentine. Oltre al Comune gli attori coinvolti nello sviluppo di questo progetto sono la Provincia di Firenze, la Camera di Commercio e le associazioni di categoria artigiane locali (CNA e Confartigianato); questi, che sono tutti soggetti identificati come nodi nella rete territoriale creativa fiorentina, in relazione al progetto Conventino sono formalmente legati da rapporti di tipo contrattuale. In questa fase di sviluppo dell'iniziativa non sono per il momento coinvolti partner di natura regionale-nazionale ed internazionale.

Progetto "Le Murate". Il progetto "Le Murate" è una iniziativa in fase di progettazione avanzata che ha come obiettivo la creazione di un centro per il gioiello contemporaneo a Firenze. Come per il "Conventino", si tratta di un percorso di riqualificazione di un ex area religiosa, in questo caso divenuta poi carcere urbano, che ha visto già la realizzazione di un primo lotto con la riqualificazione urbanistica di un parte del complesso. Il progetto in questione parte nel 2004 con l'avvio degli interventi programmatici sul secondo lotto delle Murate e ricade nell'ambito del PIUSS (Piano di Intervento di Sviluppo Sostenibile), sorta di "super-progetto ombrello". Il centro dovrà avere il carattere dell'area polifunzionale nella quale vi sia uno spazio commerciale dove si presenti la produzione artigiana fiorentina del gioiello contemporaneo in metallo (non solo oreficeria) ed si offrano al contempo servizi alle

imprese del comparto. Il progetto prende avvio dalla constatazione che molte imprese artigiane non hanno un'efficace raccordo con il mercato né in genere punti vendita di riferimento. Da qui la volontà del Comune che è il promotore di questa iniziativa di raccogliere in un'unica area molte imprese del gioiello e di sviluppare un punto vendita. Questa area commerciale molto probabilmente non sarà organizzata in modo frazionato con la creazione di numerosi mini negozi (uno per ciascun operatore artigiano) ma sarà strutturata nella foggia di un unico punto vendita con un'insegna distintiva sotto la quale vendere un assortimento di molti prodotti – brand. Per lo sviluppo del progetto, il Comune ha commissionato la realizzazione di uno studio di fattibilità attraverso il quale dovrebbe essere identificati gli eventuali partner del progetto nonché il soggetto che gestirà il centro.

Confindustria. Dall'intervista in profondità con il referente di Confindustriale sono emersi tre importanti progetti che si contraddistinguono per il coinvolgimento di un nucleo molto vasto di attori non appartenenti soltanto ad aree locali. Si tratta (1) della legge speciale su Firenze; (2) di Firenze Cultura e (3) di Firenze Internazionale.

Legge speciale su Firenze. La finalità di questo progetto è quella di evidenziare le caratteristiche storico-culturali e le tradizioni che rendono Firenze diversa dalle altre città nel panorama internazionale. Si tratta di un'analisi preliminare per poter definire normative specifiche in grado di giustificare lo stanziamento di adeguate risorse finanziarie per la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale della città. I partner locali sono costituiti dalle principali istituzioni ed in particolare dalla Regione, dalla Provincia, dal Comune e dalle Associazioni di categoria; a questi partner locali si aggiungono partner istituzionali costituiti da membri rappresentativi del Parlamento italiano.

Firenze Cultura. L'obiettivo è quello di fare diventare Firenze il centro di attenzione della cultura a livello internazionale. Per fare questo il progetto si propone di valorizzare il sistema culturale di Firenze in una logica di sinergia tra le componenti che lo costituiscono; questo significa rendere più interattive le realtà culturali fiorentine con le strutture ricettive e con tutte le imprese erogatrici di servizi che contribuiscono alla fruizione del patrimonio artistico locale. La realizzazione di questo progetto porta Confindustria ad interfacciarsi sia con attori locali (Comune, Provincia, Soprintendenza del Polo Museale ed Associazioni Culturali) sia con attori nazionali (Ministero dei Beni Artistici e Culturali).

Firenze internazionale. L'obiettivo è quello di valorizzare l'immagine di Firenze nel mondo e di rendere Firenze polo di attrazione per investimenti in ambito culturale ed industriale. Il tentativo è quello di rendere Firenze polo di insediamento sia di enti culturali internazionali

che di realtà formative in grado di trasferire competenze tecnico-creative proprie delle imprese artigiane locali. Per fare questo Confindustria si relaziona con le principali istituzioni locali (Regione, Provincia e Comune), ma soprattutto con organismi internazionali quali Onu ed Unesco.

Promofirenze. Dall'intervista in profondità con il referente di Promofirenze sono invece emerse due iniziative progettuali che si qualificano per un coinvolgimento congiunto di un set di nodi del network fiorentino. Si tratta in particolare dei processi di collaborazione costanti tra Promofirenze e le Associazioni di categoria ed il progetto denominato "Sector Group Tourism and Cultural Heritage".

Processi di collaborazione costanti con le Associazioni di Categoria. Promofirenze, in virtù del suo ruolo di soggetto promotore del tessuto economico fiorentino, per sua natura intreccia relazioni costanti con vari attori della rete territoriale. Tra queste spiccano le iniziative a sostegno delle iniziative di internazionalizzazione e delle attività per la valorizzazione del tessuto locale economico e culturale condivise con le associazioni di categoria (Assindustria, CNA, Confartigiano, Confesercenti, Confocommercio). In termini di strumenti per codificare i rapporti tra gli attori, Promofirenze dal 2007 ha attivato protocolli di collaborazione annuali con rinnovo automatico qualificati da specifici budget definiti in base alle singole iniziative concordate con le associazioni di categoria. In particolare oltre a sensibilizzare le imprese fiorentine alla iniziative per l'internazionalizzazione questi processi di collaborazione hanno teso a favorire il trasferimento di tecnologia dal mondo scientifico a quello imprenditoriale. Promofirenze nella veste del principale promotore di queste iniziative di collaborazione continuativa ha avvicinato anche altri attori non strettamente economici come la Fondazione Cultura di Firenze, facendosi portavoce dei principali eventi culturali che incidono sul territorio cittadino.

Il progetto Sector Group Tourism and Cultural Heritage. Il progetto "Sector Group Tourism and Cultural Heritage" si prefigge l'obiettivo di sviluppare il turismo sostenibile, secondo modelli condivisi a livello europeo, e più in generale di favorire modelli di progettazione del territorio più evoluti, ponendo particolare attenzione all'ambito culturale. Questo progetto, partito nel 2008 con una durata prevista di 3-5 anni, è stimolato e coordinato dall'Unione Europea e vede il coinvolgimento di Promofirenze nella veste di promotore del gruppo di lavoro locale fiorentino. La dinamica reticolare di questo progetto si fonda sull'interazione tra attori locali (Promofirenze, APT, Associazioni di categoria, pool di imprese locali), regionali-nazionali (associazioni di categoria) ed internazionali (UE e 25 camere di commercio

europee). Questi attori, che operano sotto il coordinamento generale dell'UE, per regolare obiettivi specifici e comportamenti hanno sottoscritto un protocollo formale con l'UE stessa, sviluppando al contempo partenariati temporanei.

Il progetto nel suo insieme dovrebbe produrre una serie di ricadute positive sul territorio fiorentino che possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

- qualificazione dei flussi turistici;
- innovazione delle strategie di pianificazione del territorio;
- fruizione dei principi coordinatori del Cultural Heritage;
- messa in opera di azioni di sensibilizzazione nei confronti delle istituzioni locali sul tema del turismo.

Polimoda. I progetti che coinvolgono Polimoda con attori dell'area territoriale fiorentina hanno una finalità prevalentemente formativa. I referenti intervistati hanno evidenziato a tale proposito un progetto formativo importante per il binomio Firenze-creatività che consiste nella realizzazione di un corso triennale sperimentale sulla moda. I partner coinvolti sono la scuola ISIA ed il Centro Moda.

Gruppo Giunti. I progetti del Gruppo Giunti, una delle case editrici più importanti dell'area fiorentina, si propongono, seppure indirettamente, di valorizzare all'estero la tradizione editoriale fiorentina. Tra questi progetti rientrano quelli di *internazionalizzazione* dell'attività editoriale di Giunti; dal 2005 il Gruppo sta avviando infatti un percorso di integrazione verticale a monte, con l'acquisizione di editori stranieri ed, a valle, con l'apertura di librerie di proprietà. Per la realizzazione di questi progetti Giunti interagisce prevalentemente con partner privati costituiti da imprese editoriali straniere o da titolari di catene di punti vendita. Recentemente a Belgrado si è costituita la Evro-Giunti con la quale Giunti Editore, grazie alla partecipazione del 50%, entra nel mercato editoriale balcanico rafforzando le proprie attività estere. Altri progetti sono finalizzati alla *valorizzazione di competenze editoriali locali*; ne è un esempio l'acquisizione un anno fa del 50% della casa editrice fiorentina Patatrak nota per le sue qualità grafiche. La realizzazione di questi progetti richiede trattative negoziali con partner editoriali locali.

Tabella 1 – Alcuni progetti significativi all'interno del network creativo dell'area fiorentina

Progetto	Obiettivi e contenuti (Attività, competenze condivise)	Attore referente	Ruolo dell'attore referente	Partner locali	Partner sovralocali (regionali, nazionali, internazionali)	Connotati relazionali (tipologia dei legami)	Status
Incubatore	<ul style="list-style-type: none"> - Avviare nuove imprese high-tech - Offrire servizi di start-up - Favorire il trasferimento di tecnologia 	Comune di Firenze	Promotore e gestore	<ul style="list-style-type: none"> - Regione - Provincia - Federmanager - Business Angel - Università 	<ul style="list-style-type: none"> - Contatti con altri incubatori regionali 	Protocollo di intesa firmato nel 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Avviato operativamente nel 2004
Centro dell'artigianato contemporaneo (Conventino)	<ul style="list-style-type: none"> - Creare un'area in cui collocare gli artigiani più innovativi - Divenire sede della Fondazione Firenze Artigianato - Offrire servizi alle imprese de comparto - Promuovere a livello le imprese artigiane 	Comune di Firenze	Promotore e sviluppatore	<ul style="list-style-type: none"> - Provincia di Firenze - CCIAA - CNA e Confartigianato 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	Contrattuale	<ul style="list-style-type: none"> - Progetto è finanziato dal 2004.
Progetto "Le Murate"	<ul style="list-style-type: none"> - Creare un centro per il gioiello contemporaneo (non solo oreficeria) - Sviluppare un punto vendita per le produzioni artigianali di gioielli contemporanei - Offrire servizi alle imprese del comparto 	Comune di Firenze	Promotore	<ul style="list-style-type: none"> - Da identificare dopo lo studio di fattibilità 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Avviato nel 2004
Legge speciale su Firenze	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenziare le caratteristiche storico-culturali e le tradizioni distintive di Firenze - Definire normative specifiche - Ottenere risorse finanziarie adeguate per la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale della città. 	Confindustria	Promotore	<ul style="list-style-type: none"> - Regione - Provincia Comune - Associazioni di categoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Membri del Parlamento italiano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocollo di intesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Avviato nel 2006
Firenze Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Fare diventare Firenze il centro di attenzione della cultura a livello internazionale - Valorizzare il sistema culturale di Firenze in una logica di sinergica (imprese culturali, strutture ricettive, servizi) 	Confindustria	Promotore	<ul style="list-style-type: none"> - Comune - Provincia - Soprintendenza del Polo Museale - Associazioni Culturali 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministero dei Beni Artistici e Culturali 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Avviato nel 2006
Firenze Internazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzare l'immagine di Firenze nel mondo - Rendere Firenze polo di attrazione per investimenti in ambito culturale ed industriale. 	Confindustria	Promotore	<ul style="list-style-type: none"> - Regione - Provincia - Comune 	<ul style="list-style-type: none"> - Onu - Unesco 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocollo di intesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Avviato nel 2006
Processi di collaborazione costanti con le Associazioni di Categoria	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizzare le imprese alla iniziative per l'internazionalizzazione - Favorire il trasferimento di tecnologia dal mondo scientifico alle imprese 	Promofirenze	Partner e principale promotore	<ul style="list-style-type: none"> - Associazioni di categoria - Fondazione Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Accordi annuali con rinnovo automatico 	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborazioni annuali avviate formalmente nel 2007

Progetto	Obiettivi e contenuti (Attività, competenze condivise)	Attore referente	Ruolo dell'attore referente	Partner locali	Partner sovralocali (regionali, nazionali, internazionali)	Connotati relazionali (tipologia dei legami)	Status
Sector Group Tourism and Cultural Heritage	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare il turismo sostenibile, secondo modelli condivisi a livello europeo, qualificando i flussi turistici - Favorire modelli di progettazione del territorio più evoluti, ponendo particolare attenzione all'ambito culturale - Innovare le strategie di pianificazione del territorio 	Promofirenze	Promotore del gruppo di lavoro locale	<ul style="list-style-type: none"> - APT - Associazioni di categoria - Pool di imprese locali 	<ul style="list-style-type: none"> - UE - Associazioni di categoria - 25 Camere di commercio europee 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocollo formale con UE - Partenariati temporanei - Coordinamento generale dell'UE 	- Avviato nel 2008
Percorso sperimentale moda	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di un corso sperimentale triennale sulla moda 	- Polimoda	- Promotore	<ul style="list-style-type: none"> - Scuola ISIA - Centro Moda 	-	-	- In corso di attivazione
Internazionalizzazione attività editoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione (indirettamente) all'estero della tradizione editoriale fiorentina 	- Giunti	- Promotore e realizzatore	-	- Partner privati internazionali	- Accordi strategici (acquisizione)	- Avviato nel 2005
Valorizzazione editoria locale	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimento di competenze editoriali locali 	- Giunti	- Promotore e realizzatore	- Partner privati (editori locali)	-	- Accordi strategici (acquisizioni)	- Realizzato nel 2007

Fonte: Nostre elaborazioni

La tabella 1 riassume in modo sinottico i principali caratteri di alcuni progetti significativi in corso di svolgimento all'interno del network creativo dell'area fiorentina. Dall'analisi dei progetti emerge come all'interno del network creativo del territorio fiorentino si possano identificare singole reti formate da attori la cui attività può produrre ripercussioni sull'economia del territorio. Se analizziamo i singoli progetti in questa ottica relazionale, è possibile comprendere come gli attori interagenti sono prevalentemente istituzioni locali (Regione, Provincia, Comune, CNA) e enti di formazione (Università, Polimoda, ISIA) i quali sono coinvolti in attività condivise finalizzate soprattutto al potenziamento dell'indotto produttivo ed alla valorizzazione e fruizione del sistema artistico-culturale. Risulta evidente che le modalità di interazione si limitano molto spesso a protocolli formali o ad accordi di coordinamento progettuale; in questo step di ricerca ci fermiamo a questa lettura reticolare consapevole del fatto che se vogliamo comprendere fino in fondo se queste reti presentano il connotato della creatività, occorre approfondire il livello di analisi. Se del resto condividiamo il concetto di creatività come un sistema orientato al cambiamento diventa indispensabile esaminare non solo gli attori del sistema reticolare, ma anche gli scambi di competenze e di risorse in una logica di integrazione reciproca nonché i percorsi di apprendimento avviati tra gli attori stessi in una dialettica di dinamismo ambientale.

4.4. Considerazioni sulla creatività reticolare del network fiorentino

Il modello della *rete creativa territoriale* costituisce a nostro avviso, uno strumento valido per la rappresentazione degli attori portatori di competenze specifiche e delle sinergie effettive e potenziali tra le competenze stesse. La capacità della rete di generare creatività sembra dipendere infatti dalla presenza di determinati presupposti e condizioni nell'interazione tra gli attori del network (si veda paragrafo 3).

Considerazioni di sintesi. In questa sede ci siamo proposti di definire i connotati di base di un modello di analisi sui network creativi partendo da un'analisi esplorativa-qualitativa della realtà fiorentina ed affrontando le problematiche della cultura e dei contenuti relazionali dei network creativi, la cui analisi sarà oggetto di approfondimento nelle prossime fasi di ricerca. Secondo la prospettiva degli intervistati emerge che gli attori della rete indagata, siano essi istituzioni siano essi imprese, appaiano promotori di reticolarità creativa sulla base di una *soggettiva visione di network* provvedendo alla "attivazione" di relazioni intese come risultato di una loro preconstituita rappresentazione della realtà. Pertanto, può derivare il rischio che i network si costituiscano in base al riconoscimento reciproco dei ruoli svolti e delle competenze possedute. Questo, *in carenza di capacità e volontà di esplorare il nuovo e di*

attivare nuovi legami, può dar luogo a reti a basso tasso di creatività composte da attori tra cui sussistono relazioni orientate alla staticità e non al dinamismo. L'analisi empirica evidenzia come l'idea creativa potenzialmente connessa ad uno specifico progetto di cui si fa promotore un determinato attore può essere seguita da *singole relazioni* e da *processi relazionali* alimentando una creatività a livello di specifica istituzione/impresa ed anche a livello di intera *rete*. In questa logica, l'idea creativa non rimane statica ma diventa un fattore propulsore di processi di combinazione di risorse-competenze e contribuisce alla produzione di nuova conoscenza e di nuovi contenuti di creatività.

Sviluppi futuri della ricerca. I risultati emersi in questa prima fase ci hanno permesso di identificare meglio tre particolari aree problematiche che saranno oggetto di approfondimento nelle fasi successive della nostra ricerca, in coerenza con la metodologia di analisi illustrata nel presente lavoro (si veda paragrafo 4.1). Le aree di approfondimento saranno: a) l'individuazione dei caratteri in grado di discriminare network creativi e da network non creativi; b) l'identificazione dei meccanismi/"figure" (network mixer) capaci di attivare e stimolare la creatività reticolare e c) la verifica della validità di massima del modello di analisi proposto attraverso la creazione di un set di strumenti/indicatori utili a misurare le dinamiche relazionali tra gli attori.

Si tratta, in tutti e tre i casi, di aree problematiche che è necessario affrontare in coerenza con una prospettiva che intende superare quell'approccio che identifica territori creativi solo in base ad alcune specifiche caratteristiche degli attori ed alla loro consistenza e numerosità entro i confini definiti. Non basta indagare attorno alla qualità e quantità degli attori per distinguere tra un territorio creativo ed un uno non creativo. E' necessario, secondo la prospettiva che privilegiamo nella nostra ricerca, guardare non solo agli attori ma anche alle diverse tipologie di relazioni che questi intrecciano tra loro ed ai diversi ruoli che essi assumono nel network, individuando indicatori specifici atti a valutare le dinamiche evolutive dei network stessi.

Gli autori auspicano infine, che il processo di ricerca, appena avviato, possa produrre al suo completamento un patrimonio conoscitivo per i policy maker e costituire per questi uno strumento utile a superare una visione soggettiva di rete, avviare percorsi di convergenza tra competenze diverse ed orientare le risorse pubbliche su progetti specifici coinvolgendo gli attori effettivamente in grado di fornire il loro contributo alla produzione di nuova creatività.

Riferimenti bibliografici

- Aiello G., Donvito R. (2006), "The Role Of Integrated Communication Within Place Marketing: The Province of Florence Case", 22nd Annual IMP Conference in Milan, 7-9 September.
- Aiello G., Donvito R. (2007), "L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti", *Mercati e Competitività*, Vol. 1 n. 1, FrancoAngeli.
- Aldrich H. (1979), *Organizations and environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Allen T.J. (1977), *Managing the Flow of Technology*, Mit Press, Cambridge.
- Amin, A. (2004), *Regions Unbound: Towards a New Politics of Place*, *Geografiska Annaler*, Vol 86, pp.33-44.
- Äyväri A., Jyrämä A. (2007), *The networking abilities of craft entrepreneurs*, 23rd IMP Conference, University of Manchester (30 agosto – 1 settembre).
- Baraldi, E. (2003), *The Places of Ikea: Using Space as a Strategic Weapon in Handling Resource Networks*, *Proceedings of the 19th IMP Conference Lugano, Switzerland*.
- Benson-Rea M., Wilson H. (2000), "Performance and the lifecycle of the firm and its networks", Paper published at the 16th IMP-conference in Bath, U.K in 2000.
- Binning G. (1991), *Dal nulla. Sulla creatività dell'uomo e della natura*, Garzanti, Milano.
- Boari C., Grandi A., Lorenzoni G. (1989) "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base" in *Economia e Politica Industriale* n.64.
- Bohn D. (1998), *On Creativity*, ed. Lee Nichel, Routledge, London.
- Boissevain J., Mitchell C. (1973), *Network Analysis in Human Interaction*, Mouton, Hogue.
- Cantù C. (2006), "La convergenza tra network di telemedicina-tele sanità e di teledomotica", Dipartimento Economia e Gestione Aziendale - Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Caroli M.G. (1999), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli Milano.
- Caroli M.G. (2007), "Introduzione", *Mercati e Competitività*, Vol.1, Franco Angeli.
- Castaldo S., Verona G. (1998), *Lo sviluppo di nuovi prodotti: teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea, Milano.
- Coe, N., Hess, M., Yeung, H. W.-C., Dicken, P. and Henderson, J. (2004), *Globalizing regional development: a global production networks perspective*, *transactions of the institute of British Geographers*, Vol.29, pp.468-484.
- Cooke P., Lazzarotti L. (2008), *Creative cities, Cultural clusters and local economic development*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Cooley C.H., 1956, *Human Nature and the Social Order*, Free Press, New York.
- Csikszentmihalyi M. (1996), *Creativity: flow and the psychology of discovery and Innovation, decision making*, *Journal of Management*, 26 (4): 705-32.
- Dicken, P., Kelly, P. F., Olds, K. , Yeung, H. W.C. (2001), *Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy*, *Global Networks*, Vol 1, pp.89-112.

- Easton G. (1992), "Industrial networks: a review," In *Industrial Networks - A New View of Reality*, Björn Axelsson and Geoffrey Easton, eds. London: Routledge, 3-27.
- Easton G. (1994), "The Processes of Competition," in *The Marketing Initiative: Economic and Social Research Council Studies into British Marketing*, John Saunders, ed. New York: Prentice Hall, 42-57.
- Florida R. (2000), *The economic geographic class*, Basic Books, NY.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class* (Basic Books, New York).
- Ford C.M., Gioia D.A. (2000), *Factors influencing creativity in the domain of managerial* Harper Collins, New York.
- Ford D., Gadde L.E, Hakansson H., Snehota I. J. (2002), *Managing Network*, paper presented at the 18th IMP Annual Conference, Australia.
- Ford D., Gadde L-E, Håkansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Gardner H., (1994), The creators' patterns, in Feldman D.H., Csikszentmihalyi and Gardner H., (eds), *Changing the world: a framework of the study of creativity*, Praeger, Westport, pp.69-70.
- Goldenberg J., Mazursky D. (2003), *Creatività ed innovazione di prodotto*, Etas Libri, Milano.
- Hakanson H., Huysman M., Meijer A. (2001), *Inter-Organizational Interaction and Organizational Teaching*, in Hakansson H., Johanson J., *Business Network Learning*, Pergamon.
- Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, Chichester, U.K.
- Hakansson H. (1987), *Industrial Technological Development*, Croom Helm.
- Håkansson H., Snehota I. (1995) eds., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Håkansson H., Tunisini A., Waluszewski A. (2002), "Place as a Resource in Business Networks", Paper published at the 18th IMP-conference in Dijon, France in 2002.
- Halinen A., Salmi A., Havila V. (1999), From dyadic change to changing business networks: an analytical framework, *Journal of Management Studies* 36:6 November.
- Holmen E., Pederson A-C, Torvatn T. (1999), "Is it possible to conceptualise the interplay between structure and process in the industrial network approach?", in McLoughlin, Damien and C. Horan (Eds), *Proceedings of the 15th IMP (Industrial Marketing and Purchasing) International Conference*, Dublin, September 1999.
- Homans G.C. (1961), *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World, New York.
- Human S.E., Provan K.G. (2000), "Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise", *Administrative Science Quarterly*, 45 (June), 327-65.
- Jacob N. (1998), *Creativity in organizations*, Wheeler Publishing, New Delhi.
- Jarillo K. (1988), "On strategic network" in *Strategic Management Journal*, vol.9.

- Jarvensivu T., Moller K. (2008), *Metatheory of network management: A contingency perspective*, Department of Marketing and Management, Helsinki School of Economics, March, Working Papers W-448.
- Kazanjian et al. (2000), *Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York.
- Latusi S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- Laumann E. (1973), *Bonds of Pluralism: The Firm and The Substance of Social Network*, Wiley, New York.
- Lehmann D.R., Gupta S., Steckel J.H. (1998), *Marketing Research*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- Lorenzoni C., Baden-Fuller C. (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, 37 (3), pp.146-163.
- Low, B. (1997), *Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks*, *Industrial Marketing Management*, Vol 26, pp.189-202.
- Malinovski B. (1992), *Argonauts of Western Pacific*, Dutton, New York.
- Martin R. (2003), *Putting the Economy in its Place: on Economics and Geography*, *Proceedings of the Cambridge Journal of Economics Conference*.
- Martone R.F. (1998), "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", *Economia & Management*, n.6, 13-23.
- Moller K., Halinen A. (1999), "Business relationship and networks: managerial challenge of network era" in *Industrial Marketing Management*, vol.28.
- Normann, R., Ramirez, R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, Chichester.
- Paoli M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano.
- Parolini C. (1999), *The value Net: a tool for competitive strategy*, John Wiley Books, Chichester.
- Sansoucy L. (2000), "La Francia", in *Il Marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Bellini Nicola, eds., Franco Angeli Milano.
- Schoenberger, E. (1999), *The Firm in the Region and the Region in the Firm*, in Barnes T. e Gertler, M. (Eds.) *The new industrial geography: Regions, regulation and institutions*, London, Routledge.
- Stolarick K, Florida R. (2005), *Creativity, connections and innovation: a study of linkages in the Montreal Region*, *Environment and Planning*, 2006, volume 38, 1799-1817.
- Storper M. (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford, New York.
- Texier L., Valle J.P. (1992), "Le Marketing territorial et ses enjeux", *Revue Francaise de Gestion*, Jan-Feb.

- Tichy N.M., Tuschman M.L. e Fombrun C. (1979), *Social Network Analysis for Organisation*, *Academy of Management Review*, n.4.
- Trist E.L. (1983), "Referent organizations and the development of inter-organizational domains", in *Human Relations*, Vol. 36 No.3.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), "Il marketing territoriale tra esterno ed interno", in *Strategie di marketing del territorio*, Valdani, Enrico and Fabio Ancarani, eds, Egea, Milano, 23-54.
- Van den Berg L., Bromezza I., Van der Meer J. (1994), "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", *Impresa e Stato*, n.27.
- Van der Meer J. (1990), *The Role of City Marketing in Urban Management*, Rotterdam, European Institute for Comparative Urban Research, Erasmus University.
- Varaldo R. (2000), "Introduzione. L'attualità del marketing territoriale" , in *Il Marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Bellini Nicola, eds., Franco Angeli Milano, 9-15.
- Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Wallenklint J. Holm A. (2000), "A SME-Network Development Model", in *Research in Entrepreneurship and Small Business*, Rent XIV, November 23-24. Prague, Czech Republic: ECSB and EIASM, 244-46.
- Walsh K. (1989), *Marketing in Local Government*, Longman, Harlow.
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing.
- Weick K.E. (1989), *The Social Psychology of Organizing*, Newery Award Record (prima edizione 1969) traduzione italiana (1993), *Organizzare*, Isedi, Torino.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- Wellman B., Berkowitz S.D. (1988), *Social Structures: a network approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Williamson B., (2001), *Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study*, *Futures*, (33), 541-55.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993), *Toward a theory of organizational creativity*, *The Academy of Management Review*, 18 (2), 203-321.