
N. 35 – Anno 2018

Rivista Italiana di Conflittologia
Culture, actors and interactions



La Rivista Italiana di Conflittologia,
dotata di comitato editoriale,
prevede per ogni testo la valutazione di almeno due referee anonimi,
esperti o studiosi dello specifico tema.
Uno dei referee può essere scelto fra esperti stranieri.

La Rivista è accreditata
dall'Associazione Italiana di Conflittologia
e dall'ANVUR,
ed è inoltre iscritta nel catalogo delle riviste scientifiche ANCE Cineca - Miur

Questo volume è stato stampato per Cuam University Press Edizioni Labrys
Sede legale: Via R. Ruffilli, 36 - 82100 Benevento (Italia)
Sede spagnola: Diputació. 296, 1r 1º, 08009 Barcellona (Spagna)
Tel. +390824040190 – Fax 0230132531
www.edizionilabrys.it
info@edizionilabrys.it - P. I.V.A. 01422750628

Cuam University Press Edizioni Labrys è il canale editoriale della
CUAM UNIVERSITY FOUNDATION,
Consorzio Universitario per l'Africa e il Mediterraneo.
Cuam University Press Edizioni Labrys è promossa e distribuita
In Italia e all'estero.
Cuam University Press Edizioni Labrys collabora con l'ANVUR.
www.cuam.eu

Finito di stampare in Agosto 2018

ISSN 1971-1921

La Rivista Italiana di Conflittologia
accoglie studi e ricerche inerenti l'ampia tematica del conflitto.
Il suo carattere è in questo senso multidisciplinare
e si pone come uno strumento in grado di coagulare riflessioni,
discussioni, sollecitazioni e provocazioni sul conflitto provenienti
da prospettive scientifiche e culturali differenti,
dalla filosofia alla sociologia,
dalla psicologia alla pedagogia, dall'antropologia alla criminologia,
dall'economia al diritto e alla politologia.

Direttore editoriale

Silvio Lugnano

Direttore responsabile

Michele Lanna

Comitato scientifico

- Francesco Bruno, criminologo, Università "La Sapienza", Roma;
- Roberta Bisi, sociologo della devianza, Università di Bologna;
- Sandro Calvani, diplomatico, Direttore dell'Unicri, Torino;
- Luigi Cancrini, psichiatra, Centro Studi Terapia Familiare e Relazionale, Roma;
- Giuseppe Cataldi, giurista, Università di Napoli "L'Orientale" e responsabile della sede di Napoli dell'«Istituto di Studi Giuridici Internazionali» del C.N.R.;
- Enrico Cheli, sociologo e psicologo, direttore Scuola di dottorato di ricerca "Studi per la pace e risoluzione dei conflitti", Università di Siena;
 - Randall Collins, sociologo, University of Pennsylvania;
 - Salvatore Costantino, sociologo, Università di Palermo;
- Marialaura Cunzio, sociologo, Università Suor Orsola Benincasa, Napoli;
 - Lucia Di Costanzo, giurista, Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli";
 - Jacques Faget, sociologo, Institut de Sciences Politiques, C.N.R.S. Université de Bordeaux IV ;
 - Alberto Febbrajo, sociologo del diritto, Università di Macerata;
- Johan Galtung, sociologo, Freie Universität Berlin e Princeton University, Rettore della Transcend Peace University;
- Herman Gomez Gutierrez, sociologo, Pontificia Universidad Javeriana di Bogotà;
 - Donald L. Horowitz, sociologo e politologo, Duke University;
 - Michele Lanna, sociologo del diritto, Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli";
 - Giuseppe Limone, filosofo del diritto e della politica, Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli";
 - Silvio Lugnano, sociologo, Università Suor Orsola Benincasa di Napoli;

-
- Ian Macduff, conflittologo, Singapore Management University;
 - Clara Mariconda, giurista,
Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”;
 - Giacomo Marramao, filosofo, Università degli Studi Roma Tre;
 - Andrea Millefiorini, sociologo,
Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”;
 - Margherita Musello, pedagogista, Università Suor Orsola Benincasa di Napoli;
 - Giovanna Palermo, sociologo della devianza,
Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”;
 - Luigi Pannarale, sociologo del diritto, Università di Bari;
 - Pasquale Peluso, sociologo della devianza, Università Marconi di Roma;
 - Valerio Pocar, sociologo del diritto, Università di Milano Bicocca;
 - Giovanni Puglisi, Presidente della Commissione Nazionale italiana per l’Unesco;
 - Salvador Puentes Guerrero, psicologo, Universitat IL3, Barcellona;
 - Gerardo Ragone, sociologo, Università degli Studi di Napoli “Federico II”;
 - Gina Pisano Robertiello, sociologo della devianza,
Felician College University, New Jersey;
 - Roland Robertson, sociologo, Aberdeen University, Scozia;
 - Armando Saponaro, sociologo della devianza, Università di Bari;
 - Livia Saporito, giurista,
Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”;
 - Raffaella Sette, sociologo della devianza, Università di Bologna;
 - Ferdinando Spina, sociologo, Università del Salento, Responsabile Redazione Lecce;
 - Marcello Strazzeri, sociologo, Università del Salento;
 - Massimiliano Verga, sociologo, Università Bicocca, Milano;
 - Angelo Volpe, sociologo,
Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”.

Editore

La casa editrice
Cuam University Press Edizioni Labrys
nasce con l’obiettivo di accogliere principalmente
la multiforme produzione culturale della
Cuam University Foundation,
promossa scientificamente
dall’Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”.



Università
degli Studi
della Campania
Luigi Vanvitelli

Registrazione R.O.C. (Registro Operatori della Comunicazione) N. 15315/2007
Codice ISSN: versione online 1971-1913, versione stampata 1971-1921
P. I.V.A. n. 01422750628 - www.edizionilabrys.it, info@edizionilabrys.it
tel +390824040190 - fax +390230132531.
Sede legale: Via R. Ruffilli, s.n.c., 82100 Benevento
Sedi operative presso ogni università aderente alla Cuam University Foundation
Rivista Italiana di Conflittologia, periodico quadrimestrale
Tribunale di Benevento
Registro Nazionale della Stampa.
Fornitore di Hosting-stampatore online:
Aruba S.p.A. - P.zza Garibaldi 8 – 52010 Soci (AR)

Indice

Editoriale

A.C. e D.C.: la storia “avanti cellulare” e “dopo il cellulare”. Come lo smartphone ha mutato le nostre vite di Angelo Volpe Pag. 7

Fronteggiare il nemico in arene competitive turbolente: l'importanza della fiducia e delle capacità dinamiche nelle alleanze strategiche » 10
di Francesca Castaldo

1. Introduzione. - 2. Le alleanze: una panoramica. - 3. Fronteggiare un nemico comune in un ambiente turbolento: due particolari casi di alleanza strategica. - 4. L'alleanza strategica efficace. - 5. Conclusione. - Riferimenti bibliografici.

The enhancement of cultural heritage in Europe » 40
di Clara Mariconda

1. Policies and tools for the protection and enhancement of cultural heritage in Italy. - 2. Protection of cultural heritage in Europe. - 3. The concept of French monumental cultural heritage. Comparison models of protection. - 4. The control of cultural heritage: the French Inventory and the Italian Catalog. - Works cited.

The Urban Voids as a Critical Resource: The Case of Pompei » 66
di Fabio Converti

1. Vuoti urbani - Agorà - Spazio pubblico. - 2. Obiettivi e Metodologia. - 3. Casistica. - 4. Caso studio – Pompei. - 5. Conclusioni. - Riferimenti bibliografici.

Abstract » 79

Note biografiche sugli autori » 84

Editoriale

*A.C. e D.C.:
la storia “avanti cellulare” e “dopo il cellulare”.*

Come lo smartphone ha mutato le nostre vite

di Angelo Volpe

Tutti noi, come sociologi, dovremmo seriamente riflettere – e c'è già una discreta letteratura sul tema – sull'invadente presenza nelle nostre vite della telematica e in particolare dello *smartphone* e delle sue potenzialità *social*. Lo *smartphone* è stato davvero la ciliegina sulla torta! E questo perché ha trasformato completamente gli esseri umani in puri ingranaggi delle strutture sistemiche. E le strutture – come è noto – vincolano le scelte dei singoli, rendendo più probabile che essi agiscano conformemente, rafforzandole in ultima istanza. È in atto – ahinoi – un processo di disumanizzazione crescente, fino ad oggi mai visto, quale effetto irrazionale dell'estrema razionalità imperante, che si muove e si misura in *giga* per navigare e per vivere, e che ci ha portati alla coatta abitudine di maneggiare maniacalmente ed inutilmente il nostro *smartphone*. La locuzione “dopo Cristo”, comunemente abbreviata in d.C., denota – lo sappiamo – la seconda delle due fasi di un particolare sistema di datazione temporale al cui centro viene posta quella che fu convenzionalmente ritenuta la data di nascita di Cristo. Ebbene, poiché lo *smartphone* ha radicalmente rivoluzionato le nostre vite, sarebbe il caso – mi si consenta questa battuta – di ridare nuova linfa alla locuzione “dopo Cristo”: “d.c.” dovrebbe, cioè, significare “dopo il cellulare”; “a.c.”, al contrario, “avanti cellulare”! È lo *smartphone*, insomma, che do-

vrebbe segnare il nuovo anno zero!

Ma il mondo è davvero un luogo migliore grazie alla telematica e allo *smartphone*? Io credo di no! È vero: siamo iper-connessi, ma allo stesso tempo ci sentiamo più vuoti e sottilmente depressi, e più isolati dagli altri che in qualsiasi altro periodo della storia dell'umanità! La nostra è l'umanità disperata, gettata nell'esistenza, di cui parlava Heidegger. E all'epoca aveva visto ancora poco! Oggi è disperatamente gettata nel virtuale e nell'effimero!

Siamo iper-connessi – dicevo – ma siamo anche superficialmente colti e sempre più sommersi da tossine sociali. I veleni emotivi pervadono ormai i rapporti parentali e amicali, la televisione, internet, i film, il mondo della scuola e quello del lavoro. Siamo abituati, e con noi i nostri cuccioli, a “pascolare” alla ricerca di bocconi di nutrimento in mezzo a montagne di spazzatura. L'altro aspetto di tutto questo è che siamo inondati anche da cose buone. Ma – almeno noi sociologi – dovremmo fermarci, e capire una volta e per tutte cosa davvero sta succedendo e cosa fare. Guardiamolo bene il mondo: le persone si muovono troppo velocemente, e sono sempre più affamate di esperienze. Ogni giorno, dalla mattina alla sera, sfruttano il loro tempo per correre senza sosta da un posto all'altro. E tutto questo col cellulare tra le mani. Credo che per alcuni sia un modo per stordirsi. Per altri, invece, si tratta della sensazione di potere che provano nel fare molte cose insieme. Ciò li fa sentire vivi, ma io non credo in questo stile di vita. Questo stile di vita ci sta uccidendo. L'idea di fare sempre di più ci sta uccidendo. Il bisogno di avere sempre più cose ci sta uccidendo. Il desiderio di diventare sempre più belli, visibili e performanti ci sta uccidendo. Il cellulare ci sta uccidendo. Bisognerebbe, invece, fermarsi, assecondare i nostri ritmi personali, e iniziare a godere di più. Insomma, sono tante le cose futili a cui diamo troppa importanza. Manchiamo oramai di leggerezza. Siamo frenetici e nevrotizzati. Senza contare che le nostre scelte sembrano

sempre più spesso obbedire ad una sorta di protocollo sociale che, alla fine, finiscono per non corrisponderci affatto. Fermiamoci, fermiamoci un pò.

Fronteggiare il nemico in arene competitive turbolente: l'importanza della fiducia e delle capacità dinamiche nelle alleanze strategiche

di Francesca Castaldo

1.Introduzione

L'importanza delle alleanze è un tema ampiamente dibattuto in molti ambiti scientifici ed i benefici delle partnership sono ampiamente noti.

Dopo una panoramica sul mondo delle alleanze, questo lavoro si concentrerà sulle alleanze strategiche tra *player*, quindi sulle relazioni inter-organizzative di tipo orizzontale.¹

Tra le alleanze strategiche il focus è qui sul tipo peculiare di alleanza tra due o più partner che decidono di unire, per un periodo medio-lungo, le proprie forze non tanto per generare vantaggi quanto per minimizzare i danni, reali o potenziali, derivanti da un avversario comune. Descriveremo così due casi molto diversi ma accomunati dall'operare in contesti ambientali ardui, in quanto turbolenti ed imprevedibili: nel primo di essi, un gruppo di imprese di uno stesso settore industriale (quello aeronautico) si allea per competere più efficacemente contro 'i rivali' nella propria arena competitiva; nel secondo, invece, due Stati avversano insieme una minaccia, visibile o invisibile, come quella terroristica, ad oggi rappresentata dall'Isis.

¹ Le relazioni verticali, come quelle *buyer-supplier* o di *industrial-marketing relationship*, sono escluse quindi dall'analisi.

Lo scopo che ci si prefiggiamo è quello di mostrare come alcuni costrutti esplicativi usati efficacemente nella letteratura economico-aziendalistica possano trovare applicazione anche a livello statale o governativo e, soprattutto, che le abilità richieste agli attori che si alleano con successo contro un nemico comune siano le medesime.

Ampio spazio sarà dato, così, al ruolo giocato dalla fiducia tra i membri dell'alleanza e dal possesso, per i partner singoli ma anche per la partnership nel suo complesso, di alcune capacità distintive, le cosiddette "capacità dinamiche", elementi questi essenziali per determinare l'efficacia dell'alleanza e la sua stessa sopravvivenza in ambienti caratterizzati da elevata dinamicità.

2. Le alleanze: una panoramica

Il termine alleanza fa, generalmente, riferimento ad un accordo che lega due o più attori partner per il perseguimento di obiettivi comuni, preservandone al contempo la loro rispettiva indipendenza. Due o più aziende indipendenti si combinano, pertanto, in un'alleanza allo scopo di realizzare un progetto o una specifica attività mediante la condivisione di risorse e *know how*, pur conservando la propria autonomia strategica e le caratteristiche culturali ed organizzative proprie².

Esistono diversi tipi di alleanza. Con l'integrazione verticale, l'azienda estende la propria attività a monte o a valle della catena in-

² È per tale motivo che tra i differenti e molteplici tipi di alleanze (accordi di commercializzazione, condivisione di attività di ricerca e sviluppo, programmi internazionali, joint venture, cessione di licenze, ..) non sono annoverate le fusioni e le acquisizioni, in quanto le nuove entità da esse risultanti sono governate da un'unica struttura gerarchica.

dustriale, sviluppando alleanze con un'impresa fornitrice oppure assicurando, mediante il controllo di un'impresa cliente, uno sbocco commerciale ai propri prodotti o servizi. L'azienda, per esempio, piuttosto che produrre da sola tutti i suoi componenti produttivi, oppure di rivolgersi a diversi fornitori, si lega, mediante una partnership verticale condotta dal marketing degli acquisti, ad un determinato fornitore, condividendo le fasi relative alla progettazione e produzione. Attività di crescita esterna come l'internazionalizzazione hanno invece lo scopo di presenziare nuove zone geografiche, attraverso la rilevazione di attori locali o la firma di alleanze. Si tratta generalmente di accordi tra aziende multinazionali e locali, talora concorrenti, che si traducono nella firma di *joint venture* finalizzate a sviluppare le vendite in contesti locali [J.P. Killing, 1988; R. Gulati, 1998].

Punta, infine, allo sviluppo di settori nuovi rispetto a quello abituale la diversificazione, la quale può essere ottenuta sfruttando competenze interne, acquisendo aziende già attive sul mercato o entrando in rapporti di *partnership* con altre aziende. In questo ultimo caso si tratta solitamente di relazioni basate su accordi intersettoriali, basati sulla confluenza di competenze provenienti da settori diversi [F.J. Contractor e P. Lorange, 2002].

Accanto ad alleanze come quelle descritte finora, firmate tra aziende che non competono tra loro, esistono coalizioni tra *competitor*. Alcuni accordi vengono addirittura siglati per evitare che i partner si uniscano a concorrenti pericolosi: Boeing, per esempio, si alleò con le giapponesi Kawasaki, Mitsubishi e Fuji, per la costruzione del B777, per anticipare la concorrente Airbus [D. Ferreri, 2003]. Nel panorama delle alleanze un'altra importante distinzione può essere fatta tra quelle di tipo tattico e quelle di tipo strategico. Le prime riguardano progetti circostanziati e sono orientate al breve o medio periodo: può trattarsi di intese parziali, tra aziende che mettono in comune solo una parte dell'intera attività, come la progettazione di un equi-

paggiamento, oppure di alleanze tra partner di uno stesso gruppo aziendale finalizzate alla stipulazione di un contratto. Le alleanze strategiche, invece, interessano l'azienda più ampiamente, potendosi estendere al di là del singolo progetto. Esse sono, pertanto, alleanze di lungo periodo, che possono anche sfociare in fusioni³.

Diversi possono essere gli scopi alla base dei rapporti di partnership di un dato settore industriale. Si tratta generalmente, di obiettivi che ricadono nella sfera economico-finanziaria, commerciale e di marketing, in quella tecnologica ma anche in quella di natura politico-governativa. Con riferimento a quest'ultima, possiamo notare come alcune alleanze siano strette da organismi pubblici prioritariamente per motivi di carattere politico, come il mantenimento di un'indipendenza nella ricerca. È il caso, ad esempio, dell'ESA (European Space Agency), in cui nazioni appartenenti all'Unione Europea si impegnano a trasferirsi le proprie conoscenze in materia di ricerca, favorendo i rapporti tra aziende dei propri Paesi ed investendo insieme su progetti simili.

Economicamente, gli obiettivi delle alleanze mirano precipuamente all'abbassamento dei costi ottenuto mediante volumi di produzione più consistenti [K. Omaha, 1989].

Il lancio di nuovi e dispendiosi progetti e l'elevata sofisticazione tecnologica in alcuni settori dell'alta tecnologia impongono alle aziende di allearsi per abbassare i costi di ricerca e sviluppo, di produzione e di marketing [S. Vicari, 1991]. Dividendosi, in funzione delle rispettive *core competences*, il carico produttivo, oltre che le spese commerciali e relative alla ricerca e sviluppo, le aziende riescono più velocemente ad ammortizzare i costi fissi e ad ottenere redditività. Un'alleanza tra due o più attori aerospaziali consente lo

³ Dal momento in cui la fusione ha luogo, ovviamente, non si può più parlare di alleanza in quanto un'unica nuova entità integra i partner precedenti.

ro, per esempio, di condividere il rischio finanziario legato all'ingente investimento che la costruzione aeronautica ed il trasporto aereo richiedono. Un progetto condiviso da due o più società risulterebbe, poi, maggiormente convincente agli occhi degli *stakeholders*. Gli attori finanziari sarebbero rassicurati dalle maggiori garanzie che i partner, unitamente, possono fornire e dal fatto che questi ultimi non concorrerebbero direttamente sui prodotti o servizi oggetto della *partnership*. Da un punto di vista più squisitamente di marketing, l'obiettivo principale delle alleanze è quello di estendere il mercato potenziale diretto rappresentato dalla clientela dei partner beneficiando di una maggiore copertura geografica. Differenziazioni ed estensioni della gamma sarebbero difatti ottenute grazie alla condivisione delle competenze tecniche e dei *know how* dei partner. Cooperando con gli attori a monte o a valle della catena industriale, le aziende pervengono anche a fronteggiare l'incertezza tecnologica, raggiungendo migliori risultati [E. Esposito, 2004].

Le alleanze sono dunque indubbiamente in grado di generare benefici e vantaggi competitivi in qualunque settore di attività, privato e pubblico, com'è mostrato peraltro in una miriade di studi nei più variegati campi.

Esiste, tuttavia, un tipo di alleanza, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo e sulla quale questo articolo intende concentrarsi, come poc'anzi anticipato, che non viene intessuta tanto per generare vantaggi quanto per rendere minimi i danni, dovuti ad esempio a progressi, reali o potenziali, della concorrenza o legati all'incombere di una minaccia comune.

3. Fronteggiare un nemico comune in un ambiente turbolento: due particolari casi di alleanza strategica

3.1 Il caso delle alleanze tra compagnie aeree

Sin dai primi anni Cinquanta ciascuna compagnia operava in un regime protezionistico, garantito da amministrazioni di tutela nazionali e da un quadro normativo internazionale⁴. La protezione dalla concorrenza consentiva in realtà ad ogni compagnia nazionale di avere un monopolio di fatto sul proprio territorio, pur limitandone la possibilità di operare al di fuori di esso. Questo sistema, durato circa un trentennio, muta parallelamente all'avvio delle politiche di liberalizzazione, dapprima negli Stati Uniti con il 'Deregulation Act' del 1978, poi negli anni Ottanta in Europa e, da qui, nella maggior parte delle aree mondiali. Con la deregolazione vengono aboliti i monopoli e cessa ogni protezione dalla concorrenza nel trasporto aereo. Le compagnie aeree si muovono oggi in un contesto "open sky, open market", potendosi esprimere in un regime concorrenziale su scala planetaria. La liberalizzazione investe, in seguito, negli anni Ottanta anche le aziende costruttrici e si estende al settore spaziale. I principali player dell'aeronautica tendono così, sin dai primi anni Novanta, ad essere importanti e solidi gruppi, nati dalla concentrazione di imprese, ottenuta mediante alleanze e fusioni negli Stati Uniti ed in Europa, sia a livello dei costruttori e integratori, che a livello dei loro clienti, principalmente le compagnie aeree [S. Vicari, 1991]. In particolare, negli ultimi anni vi è stata un'intensa attività di consolidamento, che pare destinata a perpetuarsi nel prossimo futuro. La tendenza a concentrarsi è richiesta, da un lato, dal fatto che la costruzione richiede ingenti investimenti, i cui ritorni avvengono in tempi lunghi (in effetti, tra il lancio di un nuovo prodotto, i primi ordini, e le rela-

⁴ Si fa riferimento alla 'Chicago Convention' del 1944.

tive consegne, intercorre un decennio e oltre, in seguito le aerostutture possono restare in produzione per 20 o 30 anni, ed il prodotto potrà continuare ad essere usato per altri 20 anni) e dall'altro lato, è dovuta al fatto che le compagnie aeree operano in un business di cash-flow, nel quale i costi fissi, che superano l'80% dei costi totali, devono essere sostenuti indipendentemente dal tasso di riempimento dei velivoli [E. Esposito, 2004]. Il settore aeronautico va inoltre, incontro periodicamente a fasi turbolente: la recente ascesa in Europa delle linee aeree *low cost* minaccia di affondare il mercato mentre molti vettori in tutto il mondo si trovano in cattive acque. In tale scenario l'innovazione continua è necessaria per mantenere le posizioni competitive. Questa esigenza è complicata dai lunghi cicli di produzione che, si diceva sopra, caratterizzano il settore aerospaziale [D. Ferreri, 2003]. Nel settore aeronautico, la Ricerca e lo Sviluppo hanno, pertanto, un'importanza cruciale per le aziende, con ampie degli Stati ricadute sull'immagine nazionale, e per questo motivo vengono incentivate con ogni mezzo: la ricerca collettiva ha contribuito a fare dell'Europa il solo vero concorrente degli Stati Uniti in questo settore. Per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove tecnologie sono nondimeno necessari ingenti investimenti. Di qui l'enorme bisogno di capitali, che contraddistingue tutti gli attori operanti in questo mercato, e che è sovente causa di alleanze tra aziende [S. Vicari, 1991]. Il numero delle alleanze e la loro eterogeneità rendono il panorama dell'aeronautica caratterizzato da "costellazioni di aziende", per usare l'espressione di Lorenzoni e Ornati [1998]. Una nebulosa intricata, che rende ardua l'analisi ad un osservatore esterno. È difficile, infatti, stabilire esattamente i confini di singoli gruppi aziendali, quando questi perseguono i più svariati progetti in un moltiplicarsi di alleanze d'ogni tipo. Per le finalità di questo lavoro ci concentreremo sul caso delle alleanze tra vettori aerei. Il mercato delle compagnie aeree comprende oggi alcune grandi alleanze, che rappresentano il

70% e oltre dell'intero traffico mondiale: si pensi a 'Star Alliance', 'SkyTeam', 'One World Alliance', 'Wings Alliance', per citare le più note. La coalizione tra compagnie aeree consente a ciascuna di esse di aumentare il volume della propria attività, mediante l'ampliamento della rete delle destinazioni, e di realizzare economie di scala, con considerevoli miglioramenti d'efficienza[Esposito, 2004]. Questi ultimi, a loro volta, permettono di aumentare le vendite offrendo biglietti a minor prezzo, con enormi vantaggi per i clienti finali, i passeggeri. Altri obiettivi perseguibili a livello commerciale sono l'ampliamento dell'offerta ed il miglioramento dell'immagine aziendale. Con riferimento alla prima, grazie alla condivisione delle risorse e delle competenze distintive di ciascun membro della partnership, l'alleanza, nel suo insieme, è in grado di offrire una gamma di servizi maggiormente ampia e di coprire in tal modo un più ampio numero di segmenti di mercato, consentendo ai partner di beneficiare di una maggiore copertura geografica. Le compagnie aeree, grazie alle alleanze, possono allargare geograficamente la propria clientela e offrirle servizi estesi alle reti dei propri partner, estendendo così il mercato potenziale diretto rappresentato dai Paesi dei partner. Per quanto concerne la seconda, le alleanze consentono ai partner di migliorare la propria efficacia pubblicitaria. Ciascun entrante in un'alleanza può difatti ridurre gli investimenti pubblicitari individuali e beneficiare, attraverso una comunicazione globale, di un miglioramento della propria immagine aziendale. Il nuovo budget della comunicazione di *Star Alliance* ad esempio, è nettamente inferiore alla somma dei budget precedentemente stanziati dalle aziende partner ma è molto più efficace [P. Malaval, C. Logli, 2003]. Le alleanze creano dunque vantaggi competitivi durevoli, principalmente in termini economici (riduzione dei costi mediante volumi di produzione più consistenti) e commerciali (differenziazioni ed estensioni della gamma ottenute grazie alla condivisione delle competenze e dei

know how dei partner). Lo sviluppo delle alleanze tra compagnie aeree non sarebbe stato tuttavia possibile senza il *code sharing* e l'esistenza e la diffusione di reti aeree "hub and spoke" [*ibidem*]. Il primo è uno strumento commerciale che consente ad una compagnia di vendere posti su aeromobili di altri operatori, condividendone i codici di volo. Questo sistema facilita le prenotazioni e consente un più alto tasso di riempimento degli aerei, con connessi abbassamento dei costi ed aumento degli introiti [D. Ferreri, 2003]. Parallelamente, grazie al *code sharing*, le compagnie possono offrire ai passeggeri tempi di trasferimento ridotti, una migliore gestione del bagaglio dal luogo di partenza a quello di destinazione, check-in semplificati grazie ad un'unica carta d'imbarco e programmi di fidelizzazione più vantaggiosi, raggiungendo così più alti tassi di *customer satisfaction*. Le reti aeree "hub and spoke" sono reti snodate intorno a degli aeroporti principali, dai quali partono a raggiera voli verso aeroporti minori di una regione. Gli *hubs*, o piattaforme di coincidenza, hanno creato importanti opportunità di connessione, con effetti moltiplicatori dei collegamenti tra compagnie, dotate ciascuna del proprio *hub* [P. Malaval, C. Logli, 2003]. Le compagnie aeree hanno ristrutturato le loro reti intorno a queste piattaforme a stella, aumentando a dismisura, in alleanza con le partner, i collegamenti internazionali, attraverso sistemi razionalizzati di coincidenze. Operando in tal modo, esse sono state in grado di ridurre fortemente i costi di gestione, mediante l'addensamento del traffico sui rami della stella e la soppressione, o la diminuzione, dei collegamenti diretti tra aeroporti di città di uno stesso Paese, con conseguente migliore efficienza nel riempimento dei velivoli. Grazie agli *hubs*, anche i vettori aerei hanno potuto razionalizzare le proprie flotte, utilizzando velivoli più grandi, aumentando parallelamente la frequenza dei voli, con maggiori possibilità di coincidenze negli *hubs* e quindi di realizzazione di economie di scala. Ciò ha avuto effetti positivi sui passeggeri, che hanno

potuto beneficiare di un'offerta migliorata e a prezzi abbassati [D. Ferreri, 2003]. Il fenomeno della nascita delle alleanze tra vettori aerei, dicevamo precedentemente, è stato storicamente, determinato dalla liberalizzazione dell'*aviation industry* che, a partire dal 'Deregulation Act' [1978] negli Stati Uniti, si è estesa al mercato dell'Europa, e, progressivamente, a tutte le zone geografiche mondiali. La crescita dei mercati e della relativa competitività ed il calo dei rendimenti, causato dall'aumento degli investimenti necessari per lo sviluppo delle flotte aeree, da un lato, e l'aumento del numero di clienti divenuti maggiormente informati ed esigenti, dall'altro, hanno agito congiuntamente alla presa di coscienza da parte dei vettori aerei dell'utilità, se non della necessità, di allearsi tra loro. Nessuna azienda potrebbe oggi operare da sola e vantaggiosamente in un settore come quello aeronautico, caratterizzato da altissima dinamicità e competizione e da rendimenti decrescenti come quelli degli ultimi decenni [S. Vicari, 1991]. Le barriere all'entrata sono considerevolmente alte in un oligopolio come quello rappresentato dai trasportatori aerei e per ogni nuovo attore che si affaccia in un mercato del genere e che vuole almeno sopravvivere, quando non generare forme di vantaggio competitivo, emerge, con ogni evidenza, non solo l'urgenza di affiliarsi ad un'alleanza già costituita o meno, ma di creare poi solidi legami di condivisione e di fiducia con i suoi membri, finalizzati alla generazione di effetti sinergici, i soli che possono ragionevolmente consentire all'alleanza stessa di crescere e prosperare. Nel settore aeronautico e nel subcomparto delle compagnie aeree in particolare, ogni nuova alleanza che nasce in un determinato momento diventa una minaccia, reale o potenziale, per gli altri attori (le altre alleanze esistenti) sicché, in ogni momento, l'arena competitiva è sempre caratterizzata da elevate spinte concorrenziali. In contesti ipercompetitivi come quello aeronautico, pertanto, il vantaggio competitivo è determinato dalla posizione momentanea unica assunta dal

singolo *player* (che sia un'impresa o un'alleanza tre imprese) in termini di *asset* posseduti e di sentieri di sviluppo percorribili a partire da questa posizione [L.E. Gadde, H. Hakansson, 2001]. Non si dimentichi che ciascun vettore è idealmente *competitor*, per uno o più aspetti, di qualche altro, al di là della propria appartenenza ad una data *partnership* e che, di conseguenza, la guerra tra alleanze (i veri *player* del segmento) va a costituire una sorta di livello sovrapposto alla guerra tra singole aziende, rendendo ad un osservatore esterno questo mercato simile ad un 'bellum omnium contra omnes'⁵.

3.2 Il caso dell'alleanza tra Stati avversati da una minaccia incombente

Descriveremo qui brevemente il caso di due o più Stati che si alleano per fronteggiare un nemico comune. L'alleanza tra i Paesi afferenti alla NATO (North Atlantic Treaty Organization) ci fornisce a tal uopo una situazione idealtipica. Si tratta, com'è noto, di un'organizzazione internazionale per la collaborazione nel settore della difesa, nata con il 'Patto atlantico', trattato costitutivo dell'alleanza, firmato nel 1949 a Washington nell'immediato dopoguerra da 12 Paesi (Stati Uniti, Canada e vari paesi dell'Europa occidentale) e che annovera oggi 29 stati del mondo.

⁵ Celeberrima espressione latina, che letteralmente significa "guerra di tutti contro tutti", con cui il filosofo Thomas Hobbes descrive lo stato di natura, uno stato in cui, non esistendo alcuna legge, ogni individuo verrebbe mosso unicamente dal proprio istinto e cercherebbe di danneggiare gli altri fino ad arrivare ad eliminare chiunque sia di ostacolo al soddisfacimento dei propri desideri. Esisterebbe solo il diritto di ciascuno su ciascuna cosa (finanche sulla vita altrui), il prossimo sarebbe visto come un nemico e si vivrebbe in una conflittualità perenne.

Il Patto atlantico trae origine dalla percezione che il mondo occidentale fosse in qualche modo minacciato dall'Unione Sovietica, altro paese vincitore del secondo conflitto mondiale, intento ad intraprendere una mira espansionista per l'affermazione globale dell'ideologia comunista. L'idea istitutiva di fondo era garantire la sicurezza del mondo occidentale: la Nato rispondeva così all'esigenza di unire gli strumenti difensivi di ciascun paese per rispondere ad un eventuale attacco attraverso una strategia integrata di difesa comune. Come reazione a questa alleanza, com'è altrettanto noto, l'Unione Sovietica diede vita ad un'alleanza militare contrapposta, mediante il Patto di Varsavia, dando luogo alla Guerra fredda⁶, così definita perché mai combattuta sul campo ma per la quale i due blocchi contrapposti prepararono i propri apparati militari in modo così efficace che fu sviluppato ad hoc il concetto di pace armata (attuato anche con armi nucleari potenzialmente distruttive per l'umanità intera).

Senza dilungarci sulla storia della Nato, e sui successivi sviluppi a partire del crollo del muro di Berlino, che simboleggiò la fine del socialismo reale, e soprattutto dell'URSS, che avviarono un profondo processo di trasformazione, facendo cambiare all'alleanza stessa la sua visione strategica, anche per effetto della progressiva apertura ad un numero più ampio di paesi, anche dell'ex-orbita URSS, ciò che qui preme sottolineare è la tendenza degli attori (in questo caso Stati) ad unirsi per fronteggiare un nemico comune o quando una minaccia, reale o potenziale, incombe su di loro. L'idea di fondo alla base della costituzione di questa alleanza è stata l'intuizione che l'unione delle forze, delle capacità, delle competenze, potesse dare un risultato di

⁶ Per una disamina delle vicende storiche legate alla costituzione del Patto di Varsavia e alla guerra fredda si veda, in particolare, il celebre libro del 1994 di Eric Hobsbawm, "Il secolo breve".

gran lunga maggiore di quello della somma degli sforzi dei singoli attori, grazie a logiche combinatorie tipiche degli scenari complessi. E' in realtà un concetto abbastanza ovvio e la storia umana abbonda di esempi in cui il lavoro di squadra abbia fatto ottenere risultati superiori a quelli derivanti dalla somma del lavoro dei suoi singoli componenti, in una logica sinergica. Per spiegare la creazione e la sopravvivenza nel tempo, pur con delle opportune trasformazioni, come quelle che hanno caratterizzato la NATO, delle alleanze di tipo strategico viene spesso tirato in causa il concetto di sinergia, molto usato e applicato a diverse discipline, che può essere definito in ambito organizzativo come la maggiore capacità di resa di un gruppo coeso grazie all'azione collettiva dei suoi membri [E. Weiss et al., 2002]. La coesione del gruppo è proprio uno degli elementi essenziali nelle alleanze, e in particolare in quelle strategiche, e di essa parleremo più avanti.

Ciò che qui preme sottolineare è che un'alleanza come quella del Patto Atlantico sia nata non tanto per generare vantaggi quanto per minimizzare danni in uno scenario, come quello post-bellico, turbolento ed imprevedibile per gli equilibri mondiali. Il 'nemico comune', la grave minaccia, reale o presunta, ha agito, in altri termini, come un potente elemento coesivo e detonatore di energie [P.J. Batt, S. Purchase, 2004].

Sin dalla costituzione della NATO conflitti, anche potenziali tra Stati, hanno reso attuabili diverse operazioni, come quelle aeree, anche solo a scopo preventivo. Basti pensare ad aree geografiche come il Middle East, il Caucaso, il sud-est asiatico. Più recentemente ed in linea generale, quando la NATO decide di intervenire nei conflitti interstatali, si può assumere che gli attori statali abbiano la possibilità di attaccare con capacità quasi simmetriche. Queste possono includere i missili balistici, gli aerei anche pilotati remotamente (i droni), la guerra elettronica, le capacità cosiddette *cyber* e anche gli armamenti

anti-satellite. Gli alleati, tuttavia, oltre che Stati, possono trovarsi a dover fronteggiare anche entità non sovrane, che esercitano un significativo potere economico, politico, sociale come pure un'influenza a livello nazionale o persino internazionale.

La situazione attuale è molto complessa in quanto attori statali forniscono talvolta armamento avanzato ad attori diversi dagli stati. Le implicazioni, per i Paesi dell'Alleanza, sono così esacerbate dalla proliferazione di armamento e tecnologie sofisticate anche tra attori non statali, come le organizzazioni terroristiche. La crescente disponibilità e la proliferazione di sistemi 'Remotely Piloted Aircraft Systems' (RPAS) e di tecnologie di precisione nonché di *longer-range delivery platforms* consente agli avversari di detenere capacità mai usate prima d'ora ponendo, così, le forze alleate ad un rischio sempre crescente. Basti pensare che entità non statali hanno già usato i più avanzati sistemi missilistici per colpire stati nemici, come gli Hezbollah contro Israele. Avversari sofisticati possono oggi usare capacità belliche considerate asimmetriche, includendo guerra elettronica e cibernetica, missili balistici e da crociera avanzati ed altri avanzati metodi bellici. Ciò solleva questioni sulla difesa e sulla deterrenza e degli Alleati. In uno scenario così difficile ed imprevedibile gli esperti ipotizzano che in un futuro non lontano un determinato avversario della Nato tenderà ad evitare "le forze" dell'Alleanza e a gravitare attraverso le aree di debolezza percepita. Allo stesso modo, è probabile che un avversario eviterà le operazioni militari convenzionali e attaccherà in modi considerati irregolari o asimmetrici. Alcune entità politiche obbediscono, per esempio, ad ideologie che accolgono o addirittura mitizzano il martirio ed attaccano in luoghi e tempi pressoché imprevedibili.

Se per decenni i paesi della Nato hanno potuto contare su alte capacità di difesa integrata e su efficaci sistemi deterrenti, negli ultimi

anni è divenuto sempre più difficoltoso stimare o predire le minacce alla sicurezza [A. Mishra, 1996].

Emerge, in altri termini, sempre più evidentemente l'impossibilità, per il singolo Paese, di affrontare isolatamente l'imprevedibilità di rischi di immani proporzioni, come quelli delle guerre cibernetiche del futuro o degli attacchi suicidi-omicidi degli estremisti islamici sfoderati al cuore delle città occidentali o delle mete turistiche negli ultimi anni, che hanno purtroppo causato perdite ingenti, non solo umane. In uno scenario del genere le strategie difensive non possono che essere integrate e lo devono essere molto più efficacemente che in passato [J. Bleeker, D. Ernst, 1991]. Acquisisce cioè massima importanza per gli Alleati un coordinamento delle azioni difensive che raggiunga l'eccellenza e un'unione delle intelligence dei membri (o intelligence integrata), che miri, ad esempio, a prevenire gli attacchi terroristici e porti ad individuare gli esponenti ideologicamente pericolosi e ad espellere dai Paesi membri i soggetti radicalizzati. Ciò nondimeno, non importa quanto si sia in grado di rispettare le proprie pianificazioni o quanto diligentemente ci si prepari ad un attacco terroristico perché ci sarà sempre da essere sorpresi ed il futuro non è mai stato incerto quanto ora [R. Sanchez, 1997]. La prossima minaccia potrà essere un'altra "strategic surprise" o un incidente "wild card". L'attacco giapponese a Pearl Harbour nel 1941 o l'attacco delle Torri Gemelle sono esempi di questo tipo di eventi. In effetti, i progressi sbalorditivi degli ultimi anni, mentre hanno aumentato la capacità difensiva degli Alleati hanno anche fatto migliorare l'abilità del nemico di attaccare sistemi e network NATO. In tal modo, un determinato avversario che volesse ottenere una "sorpresa strategica" potrebbe, per esempio, sfruttare le tecnologie avanzate della NATO contro i sistemi informativi e le infrastrutture interdipendenti dei Paesi membri dell'alleanza. Attaccando quei sistemi si creerebbe una "Pearl Harbour" digitale.

Per fronteggiare minacce come una guerra cibernetica del futuro o quella terroristica degli islamici confluenti nell'Isis, incumbenti a livello mondiale, i Paesi afferenti alla NATO devono operare alleanzandosi con sempre maggiore efficacia, sviluppando importanti effetti sinergici e rafforzando la coesione ed i propri reciproci legami di fiducia [T. Copeland, J. Wiener, 1990].

4. L'alleanza strategica efficace

L'efficacia di un'alleanza dipende, innanzitutto, dalla complementarità esistente tra i partner. I profitti per le parti vengono infatti massimizzati parallelamente alla riduzione delle attività eseguite identicamente dai singoli attori, con il conseguente aumento di efficienza, nonché al raggiungimento dell'integrazione delle rispettive risorse e competenze, con rilevanti effetti sinergici. La logica sottesa ad ogni tipo di partnership è che il valore della *business combination* derivante dall'alleanza sia maggiore del valore dei due partner considerati indipendentemente [R. Gulati, H. Sing, 1998].

Le alleanze sono tuttavia, proprio per definizione, luogo di negoziazione tra i *decision makers*. Chiaramente, maggiore è la forza contrattuale di un'azienda all'interno del proprio settore di mercato, meglio essa riuscirà a costruire e a mantenere alleanze. I conflitti d'interesse, nondimeno, aleggiano naturalmente su ogni alleanza giacché ciascun partner ha obiettivi propri, prima ancora di giungere ad averne di comuni con i partner [P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, 2000]. Le alleanze sono, a ben vedere, esse stesse il prodotto della negoziazione, la risultante di un gioco di tipo *win-win*, nel quale ciascuna parte perde qualcosa per ottenere un beneficio maggiore dovuto all'avvicinamento all'altra parte [T.K. Das, B.S. Teng, 2001].

I vantaggi derivanti dalle alleanze, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, sono molteplici: riduzione dei costi dell'intero pro-

cesso produttivo, riduzione del *timeto market*, condivisione delle *co-re-competence* dei membri, incremento della capacità competitiva, miglioramento della progettazione dei prodotti, migliore gestione della conoscenza a livello globale. Quando due o più attori decidono di allearsi, per converso, ciascun membro dovrà esser pronto a trasferire agli altri conoscenze, informazioni, tecnologie e a perdere il completo controllo sull'insieme delle operazioni, in una logica di scambio e di condivisione degli sforzi e dei risultati. [J.H. Dyer, W. Chu, 2003].

La condivisione, d'altro canto, richiede, ma produce anche, un ampio grado di fiducia tra i partner di un'alleanza [S. Castaldo, 2007], come vedremo meglio.

4.1 La fiducia ovvero il principio cardine di ogni alleanza

La fiducia, come diversi Autori hanno argomentato, trae origine dall'insieme comportamentale manifestato dai membri della partnership e dalla reputazione di cui essi godono [R.J. Lewicki, D.J. McAllister, Bies R.J., 1998; A.C. Wicks, S.L., Berman, T.M. Jones, 1999; R. Sappänen, 2008]. Ciascuna parte tenderebbe a concedere fiducia all'altra nella misura in cui ha esperito comportamenti corretti, ovvero in linea con le aspettative, e la fiducia stessa si esprimerebbe in grado elevato quanto più alto è il livello di reputazione goduto dal partner. Le alleanze stesse, si potrebbe argomentare, sorgono sulla base della fiducia potenzialmente esprimibile nei confronti del partner, a sua volta derivante dalla reputazione e dal comportamento recente di quest'ultimo, fattori, questi ultimi, in grado di evocare e alimentare la base di fiducia esprimibile.

Nei settori industriali caratterizzati dall'ampia presenza di *joint ventures* o di coalizioni tra aziende di nazionalità diverse, come pure nelle alleanze strategiche strette tra due o più Stati o enti governativi,

la fiducia tra i partner, oltre che, naturalmente, la comprensione ed il rispetto delle reciproche culture aziendali e nazionali vengono ad assumere un'importanza fondamentale [A. Van de Ven, P.S. Ring, 2006]. È noto, poi, l'effetto della fiducia sulla performance [J.B., Barney, M.H Hansen, 1994; A. Zaheer, B., M.C. Evily, V. Perrone, 1998; J.H. Dyer, W. Chu, 2003], e, in particolare, sulla "relationship performance" [J.H. Dyer, 1997; C. Lane, R. Bachmann, 1998; Ford, L.E. Gadde, H., Hakansson, I. Snehota, 2003]. La performance della relazione stessa può essere considerata, ex post, come "la misura in cui le parti coinvolte percepiscono che la relazione sia stata efficace nel raggiungere gli obiettivi di performance cui mirava" [R. [., 2008] [*traduzione mia*]. È evidente qui come la performance della relazione di scambio inter-organizzativo sia quella percepita dalle parti coinvolte, trattandosi di qualità ed efficacia percepita, e cioè riferita all'ampiezza e al grado in cui la singola parte è soddisfatta dei risultati raggiunti, non solo di business.

Fidarsi del partner, dell'alleato, consentirebbe così a ciascun attore di aumentare sinergicamente i benefici della collaborazione e di diminuire i problemi insiti nella cooperazione stessa, e questo avrebbe - a livello macro - un impatto positivo sulla performance, di tipo economico o politico ma anche, e soprattutto, su quella squisitamente relazionale [A. Zaheer, B. McEvily, V Perrone, 1998]. Diversi studiosi hanno evidenziato, infatti, che nelle alleanze tra due organizzazioni, due entità statali oppure due realtà aziendali, la "trusting party" sia alla fin fine sempre concepita come 'un individuo' e non come 'l'organizzazione nel suo complesso' [J. Child, 2001; A. Van de Ven, P.S. Ring, 2006; R. Gulati, J. Nickerson, 2008, R. Sappanen, 2008].

Astraendo dai due casi di partnership pur molto diverse descritte, quella tra aziende e quella tra Stati, possiamo senz'altro affermare

che maggiore è il grado di fiducia esperibile all'interno di una partnership, tanto più forte è la coesione tra i membri della alleanza.

La coesione è strettamente connessa alla durata nel tempo dell'alleanza stessa, ed è pertanto essenziale nelle alleanze strategiche. La sopravvivenza delle intese viene così ad essere anche strettamente legata all'efficacia comunicativa tra le parti, resa possibile dalla coesione di gruppo. Ne deriva che la fiducia sia l'ingrediente maggiormente saliente nel determinare il successo e la durata delle diverse *partnership strategiche* [B. McEvily, V. Perrone, A. Zaheer, 2003].

4.2. Le capacità dinamiche

In entrambe le situazioni descritte nei paragrafi precedenti, gli attori che si alleano per competere più efficacemente con una parte avversa si trovano a muoversi in uno scenario (di arena competitiva, nel primo caso e bellico, nel secondo) turbolento e molto dinamico, in quanto soggetto a rapidi, se non addirittura imprevedibili, cambiamenti ambientali, nel quale le posizioni di vantaggio acquisite sono fortemente instabili. Ne deriva uno stato "ipercompetitivo", che caratterizza l'attuale business dell'alta tecnologia ma anche gli scenari bellici attuali e futuri [L.G. Thomas, 1996]. In queste condizioni di particolare complessità, essere tempestivi ovvero muoversi rapidamente per reagire alle mosse dell'avversario e/o anticiparle riveste la massima importanza [R.A. D'Aveni, 1994].

Molte teorie d'impresa hanno approfondito la capacità delle aziende di mantenere il proprio vantaggio competitivo focalizzandosi sulle proprie competenze distintive e adattandosi ai cambiamenti aziendali. Al centro di questi studi vi è l'idea che le aziende possano raggiungere o mantenere un vantaggio competitivo in uno scenario che evolve rapidamente facendo ricorso al continuo sviluppo di risor-

se e routine in grado di garantire loro un costante adeguamento. I principali rappresentanti di quest'approccio avanzano il concetto di *capabilities based competition* [G. Stalk, P. Evans, L. Shulman 1992] e vedono la fonte del vantaggio competitivo nella ricombinazione delle capacità possedute e delle conoscenze esistenti nelle imprese [B. Kogut, U. Zander, 1992]. All'interno di questo filone D.J. Teece, G. Pisano [1994] e, successivamente, Teece, Pisano e Shuen [1997] hanno sviluppato un approccio definito *Dynamic Capabilities Framework*, avente l'obiettivo di individuare le fonti e i percorsi per l'ottenimento di vantaggi competitivi e la creazione di valore in contesti caratterizzati da incertezza e rapidità del cambiamento. In tali contesti, in cui le posizioni di vantaggio competitivo acquisite dalle imprese sono fortemente instabili, le imprese, o le organizzazioni in generale, sono chiamate ad affrontare nuove sfide, mettendo in moto al proprio interno una capacità di rinnovamento che sia in sintonia con i mutamenti del contesto ambientale. Per rispondere velocemente ed efficacemente ad un ambiente mutevole è essenziale il possesso di alcune capacità, dette "dinamiche" (che, come vedremo, consentono al singolo attore di riconfigurare il proprio portafoglio di risorse/competenze e alla partnership di integrare le risorse dei membri e di creare o attivare nuove competenze).

Non si tratta solo dell'idea di un adattamento attivo all'ambiente esterno: sono dinamiche quelle capacità come la tempestività, la flessibilità, il pensiero creativo, che consentono all'impresa di adeguarsi repentinamente ai cambiamenti ambientali e di acquisire o mantenere un vantaggio competitivo difficilmente imitabile dalle altre.

La tempestività è intesa come la capacità di reagire al momento opportuno ad una data modificazione ambientale, cogliendo, per esempio un'importante opportunità oppure mitigando una grave minaccia, ed è legata, secondo questi Autori, alle conoscenze possedute [D.J. Teece, G. Pisano, 1994; D.J. Teece, G. Pisano, A. Schuen,

1997]. Nelle relazioni tra imprese, in particolare, le conoscenze rivestono un ruolo centrale poiché in contesti complessi è impossibile, per la singola impresa, padroneggiare tutta la conoscenza necessaria a percepire il cambiamento ed a reagire velocemente ad esso [S. Winter, 2003].

Per competere efficacemente, le imprese, sostengono gli afferenti a tale approccio, devono possedere flessibilità e creatività, ovvero la capacità di riconfigurare continuamente, e in modi non convenzionali, l'insieme di risorse e conoscenze di cui dispongono.

La flessibilità - affermano Teece, Pisano e Schuen - contribuisce a creare vantaggi competitivi attraverso i processi di replicazione, sviluppo, riconfigurazione e rigenerazione delle competenze [1997]. L'abilità di replicazione, in particolare, favorisce una veloce crescita organizzativa, evitando sprechi di tempo e denaro nell'esplorare nuovi mezzi per lo sviluppo. In questo senso, la replicazione trattiene le redditive competenze esistenti, che sono il prerequisito per l'identificazione, l'assimilazione e l'applicazione delle informazioni esterne utili alla generazione di nuove competenze. L'abilità riconfigurativa rende invece un'organizzazione capace di trasformare la struttura stessa delle proprie risorse e, quindi, delle proprie competenze. Quest'abilità, di importanza enorme, rende l'organizzazione capace di sviluppare e generare nuove competenze e di assorbire nuova conoscenza dall'ambiente [*ibidem*].

La possibilità di giungere a situazioni di vantaggio competitivo può essere cercata, dunque nella 'flessibilità strategica', concepita da alcuni Autori come l'abilità di un'impresa di adattarsi agli incerti cambiamenti ambientali, che hanno un sostanziale impatto sulla performance aziendale [D.A Aaker, B. Mascarenhas, 1984]. Assumendo la prospettiva teorica dei sistemi sociali, la flessibilità è, difatti, l'abilità di un sistema di aprire i suoi confini per procurarsi le risorse

e le opportunità, assorbendo così una parte della complessità ambientale.

La trattazione delle *dynamic capabilities* e della relativa implementazione a livello dell'impresa, di cui peraltro esistono mirabili studi, teorici ed empirici, nonché del ruolo delle relazioni intra-organizzative per il raggiungimento o il mantenimento di un vantaggio competitivo o l'accrescimento del valore dell'impresa e delle sue performance esula dalla finalità di questo articolo. In questo lavoro il focus è a livello delle alleanze strategiche, quindi le capacità dinamiche sulle quali vogliamo porre l'attenzione sono quelle di cui è detentrica l'organizzazione derivante dalla partnership tra due o più entità (imprese, Stati, ...): si tratta delle capacità derivanti dall'integrazione delle risorse dei membri dell'alleanza ma anche delle capacità che nascono o vengono innescate nel suo seno (creazione di nuove competenze o attivazione di capacità latenti).

Sotto la pressione concorrenziale le singole imprese cercano di cooperare con i membri delle loro rispettive alleanze volendo integrare le risorse l'uno dell'altro [A. Genus, 1995].

Per effetto di ciò la competizione verrebbe a spostarsi dalle singole realtà aziendali o statali alle partnership [D. Ford, L.E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, 2003].

La generazione di vantaggi competitivi è basata su competenze uniche, inimitabili e insostituibili. Ciò nondimeno è desiderabile per un sistema consolidare, sviluppare e rigenerare le competenze, garantendosene un'ampia disponibilità e assicurandosi una continua prontezza interna al cambiamento. La collaborazione tra imprese rappresenterebbe, in tale ottica, una valida alternativa per l'acquisizione delle competenze difficilmente reperibili sul mercato [P.J. Batt, S. Purchase, 2004].

Le capacità dinamiche acquisiscono massima rilevanza proprio nell'ambito delle scelte strategiche orientate alla collaborazione tra

imprese. Tali scelte consentono, infatti, di raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso l'accesso a risorse e competenze di altre organizzazioni che, combinate con le proprie, determinano una capacità di generazione del valore superiore a quella che risulterebbe dalla somma delle capacità delle singole unità aziendali. In quest'ottica l'impresa, attraverso il suo management, è deputata allo svolgimento di un ruolo attivo nella combinazione di risorse e conoscenze interne all'organizzazione o esterne ad essa, chiamando l'organo di governo, in tal caso, ad appropriarsene mediante acquisizioni e alleanze strategiche. Discende da ciò che le alleanze come quelle descritte nei precedenti paragrafi, per essere vincenti, devono possedere capacità dinamiche come la flessibilità e il pensiero creativo o libero da schemi. Esse devono cioè, secondo l'occorrenza, essere capaci di replicare oppure di riconfigurare continuamente la base di risorse e conoscenze di cui dispongono.

L'enfasi sulla flessibilità deriva dalla constatazione che la pianificazione strategica può fallire di fronte alla mancanza di tempo, di informazioni, di capacità di analisi, oppure al conflitto di interessi, il che riflette la natura emergente della strategia [A. Genus, 1995]. L'enfasi sulla tempestività discende invece dalla particolare dinamicità dell'ambiente nel quale nascono e prosperano le alleanze [D.J. Teece, 1992].

Nei contesti peculiari descritti in questo articolo, tuttavia, la forte tendenza a mantenere gli equilibri di potere e conservare i comportamenti radicati rallenta l'azione e ostacola la trasformazione, nonostante il cambiamento si manifesti sempre più rapido e necessario. In ambienti del genere, quindi, l'organizzazione scelta dalla partnership nonché il possesso, da parte di ciascun membro dell'alleanza o, meglio, dall'alleanza nel suo insieme, di alcune capacità e competenze organizzative acquisisce la massima rilevanza.

La partnership dotata di competenze dinamiche può affrontare con successo le nuove situazioni modificando continuamente le basi del proprio vantaggio competitivo, sino ad arrivare ad anticipare la direzione del cambiamento.

Le capacità dinamiche verrebbero così ad essere intese da noi come processi organizzativi e manageriali che sottendono l'attività caratteristica della singola alleanza. Lungi dall'essere degli elementi intrinseci e connaturati ad ogni organizzazione o dal risultare persino un'ovvietà concettuale, le capacità dinamiche sottintendono il bilanciamento, di realizzazione tutt'altro che facile, tra la crescente esigenza della realtà organizzativa (impresa, entità statale o alleanza, privata o pubblica che sia) di apertura nei confronti dell'ambiente circostante e la necessità di conservare la propria identità, la *mission*, i valori e, in ultima istanza, la sua 'raison d'être'. Un tale bilanciamento delle esigenze di apertura sistemica e di conservazione delle sue caratteristiche intrinseche è massimamente importante nelle partnership, laddove la possibilità di bilanciare queste spinte risiede nelle capacità possedute dai membri dell'alleanza (imprese, Stati), ma anche dei singoli individui. Si tratta di capacità tattiche che consentirebbero di valutare ciò che viene dall'esterno consentendo l'ingresso soltanto agli elementi giudicati vantaggiosi per il successo stesso dell'alleanza e impedendo l'accesso a quei fattori considerati potenzialmente in grado di nuocere al sistema-alleanza. Queste abilità, di distinguere le minacce dalle opportunità, di cogliere nei vincoli e nei condizionamenti aspetti positivi che possano essere sfruttati dall'impresa convergono verso l'idea di un adattamento attivo, e non passivo. Si tratta di abilità che vanno molto oltre il mero adattamento, includendo, come abbiamo visto, la capacità di integrare e riconfigurare le competenze di base in modi creativi, guidati cioè da un modello di pensiero libero e privo di schemi.

5. Conclusione

In questo lavoro abbiamo più volte enfatizzato i vantaggi, potenziali e reali, delle partnership. Ciascuna alleanza, come abbiamo visto, presenta nondimeno delle difficoltà, in particolare a livello organizzativo (si pensi alla complessità del coordinamento oppure alla strategia integrata), essendo essa stessa luogo di negoziazione tra i suoi partecipanti o territorio su cui aleggiano potenziali conflitti.

L'idea soggiacente a questo articolo è che, a livello organizzativo, ovvero se si guarda alla forma organizzativa assunta da una partnership, esistano delle leve in grado di innescare capacità non possedute dai membri isolatamente, oppure possedute in misura minore. Una di queste leve, e forse la più importante, è la fiducia. Si potrebbe persino parlare di un'organizzazione "trust-based"⁷, le cui fondamenta poggiano sulla fiducia tra i membri dell'alleanza. Se c'è coesione all'interno dell'alleanza e i partner si fidano l'uno dell'altro, condividendole proprie risorse e competenze e integrandole opportunamente, possono beneficiare di importanti effetti sinergici e attivare la creazione o il potenziamento di alcune capacità, essenziali non tanto per sopravvivere quanto per operare con successo in un ambiente, come quello descritto nei paragrafi precedenti, caratterizzato da elevata turbolenza.

Tali considerazioni sono per noi ancora ad un livello embrionale. Esse, opportunamente maturate, potranno essere approfondite in successivi lavori.

Quello che qui preme sottolineare è che all'interno di una alleanza strategica, come quelle descritte, al pari della fiducia, il possesso e l'implementazione delle *dynamic capabilities* assurgono ad un elevatissimo livello in quanto, attraverso lo sviluppo di abilità e compe-

⁷ Su questo concetto si veda, in particolare, il contributo di Zaheer A., McEvily B., Perrone V. [1998].

tenze necessarie per la ricerca e l'utilizzazione di nuove opportunità, consentirebbero alla partnership stessa la realizzazione di nuove soluzioni organizzative e strategiche che, in ultima analisi, ne permetterebbero la durata in un arco di tempo senz'altro più lungo rispetto ad un'alleanza di tipo tattico nonché la possibilità di generare e mantenere un vantaggio competitivo, fine ultimo di ogni ambito concorrenziale.

Riferimenti bibliografici

- Aaker D.A., Mascarenhas B.(1984), *The need for strategic flexibility*, «Journal of Business Strategy », 5(2), pp.74-82.
- Anderson J.C., Hakansson H., Johanson J. (1994),*Dyadic Business Relationship Within a Business Network Context*, «Journal of Marketing», 58 (4), pp.1-15.
- Bleeke J., Ernst D. (1991), *The way to win in cross-border alliances*, «Harvard Business Review», November/Dicember.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994), *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, «Strategic Management Journal», 15, pp.175-191.
- Batt P.J, Purchase S. (2004), *Managing collaboration within networks and relationships*, «Industrial Marketing Management», 33, pp.169-174.
- Castaldo S. (2007), *Trust in market relationships*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Child J. (2001), *Trust - the Fundamental Bond in Global Collaboration*, in «Organizational Dynamics», 29(4), pp.274-288.
- Contractor F.J., Lorange P. (a cura di) (1988),*Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Contractor F.J., Lorange P. (2002), *The growth of alliances in the knowledge-based economy*, «International Business Review», 11, pp.485-502.
- Copeland T., Wiener J. (1990), *Proactive Management of Uncertainty*, «Mckinsey Quarterly Review», 4.

-
- D'Aveni R.A.(1994),*Hyper Competition. Managing the dynamics of strategic manoeuvring*, The Free Press, New York.
- Das T.K., Teng B.S.(2001), *Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework*, «Organization Studies» 22(2), pp.337-365.
- Dyer J.H. (1997),*Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, «Strategic Management Journal» 18(7), pp.535-556.
- Dyer J.H., Chu W.(2003),*The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance. Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, «Organization Science», 14(1), pp.57-68.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*, «Academy of Management Journal», vol.32, n.3, pp.543-576.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?*, «Strategic Management Journal», Special Issue, 21 (10-11), pp.1105-1121.
- Esposito E. (1999), *Economia delle imprese ad alta tecnologia*, Esi, Napoli.
- Esposito E. (2004), *Strategic Alliances and internationalisation in the aircraft manufacturing industry*, «Technological Forecasting and Social Change», 71(5), pp.443-468.
- Ferreri D. (2003), *Marketing and Management in the High-Technology Sector. Strategies and Tactics in the Commercial Airplane Industry*, Praeger, Westport, Connecticut.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, Wiley, New York.
- Gadde L.E., Hakansson H. (2001), *Supply network strategies*, Wiley, Chichester.
- Genus A. (1995), *Flexible strategic management*, Chapman & Hall, London.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova.
- Gulati R. (1998), *Alliances and networks*, «Strategic Management Journal», 19, pp.293-317.

-
- Gulati R., Singh H. (1998), *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, «Administrative Science Quarterly», 43(4), pp.781-814.
- Gulati R., Nickerson J. (2008), *Interorganizational Trust, Governance Choice and Exchange Performance*, «Organization Science», Articles in Advance, pp.1-21.
- Hakansson H., Snehota I. (1989), *No Business is an Island*, «Scandinavian Journal of Management Studies», vol.4, n. 3/89, pp. 187-200.
- Hakansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, «Strategic Management Journal», 21, pp. 217-237.
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology*, «Organization Science», n.3, pp.383-397.
- Lane C., Bachmann R. (1998), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press, Oxford.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*, «Academy of Management Review», 23, pp. 438-458.
- Lorenzoni G., Ornati O. (1998), *Constellations of Firms and New Ventures*, «Journal of Business Venturing», n.3.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Wiley, Chichester.
- Malaval P., Logli C. (2003), *Marketing aeronautico. Scenari, tecniche, strategie*, Etas, Milano.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003), *Trust as an organizing principle*, «Organization Science», 14(1), pp. 91-103.
- Omahe K. (1989), *La logica globale delle alleanze strategiche*, «Harvard Espansione», 45.
- Porter M.E. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, «Strategic Management Journal», 2.

-
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, «Harvard Business Review», n. 31, v. 68, pp.78-91, May/June.
- Sanchez R. (1997), *Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility*, «International Studies of Management & Organisation», 27(2), pp. 71-94.
- Sanchez R. (2004), *The new strategic management: organization, competition, and competence*, Wiley, New York.
- Sappänen R. (2008), *Trust in inter-organizational relationship*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 328, Diss. Lappeenranta University of Technology.
- Shaw S. (2002), *Airline Marketing and Management*, Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Teece D.J. (1992), *Competititon, cooperation, and innovation - Organizational Arrangements for regime sof rapid technological progress*, «Journal of Economic Behavior and Organization», 18(1), pp. 1-25.
- Teece D.J., Pisano G. (1994), *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, «Industrial Corporate Change», v.3, n.3, pp. 30-43.
- Teece D.J., Pisano G., Schuen A.(1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, «Strategic Management Journal», 18(7), pp. 509-533.
- Thomas L.G. (1996), *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive schift*, «Organization Science», 7(3), pp. 221-242.
- Valdani E. (1997), *Dalla concorrenza alla ipercompetizione, dalla evoluzione alla coevoluzione*, «Economia & Management», 5.
- Vicari S. (a cura di) (1991), *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia: il caso dell'industria aeronautica*, Egea, Milano.
- Weiss et al. (2002), *Making the most of collaboration: Exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning*, «Health Education and Behavior», vol.29,n.6, pp.683-698.
- Williams G. (2002), *Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy*, Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Winter S. (2003), *Understanding dynamic capabilities*, «Strategic Management Journal», 24, pp. 991-995.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, «Organization Science», 9, pp. 141-159.

The enhancement of cultural heritage in Europe

di Clara Mariconda

1. Policies and tools for the protection and enhancement of cultural heritage in Italy

A modern invention of Western culture, the notion of heritage is paradoxical and ambiguous, its meaning is the result of a long historical evolution [M. Vecco, 2009].

The Cultural Heritage of a territory is increasingly understood in a broader sense and includes both tangible and intangible cultural resources, also considering the structures of the communities that refer to identity expressions and legacies of the past to be transmitted to future generations.

In the past the heritage had an almost sacred dimension, considered as a hereditary asset and a fundamental component of the family, it had to be respected and protected.

From 1800 we witness a real transformation of the concept of heritage. We pass from the family to the nation and the heritage becomes an element that contributes to the creation of the national identity, as a bearer of a great value of memory [A. Cannone, 2014].

In this perspective, good represents the claim of a descent, a good received in inheritance and therefore to be transmitted.

Little by little the idea is affirmed that heritage can belong, not only to the family, but also to a social group. From this moment on, it becomes a good of the nation and the cultural assets form the Cultur-

al Heritage of the community which recognizes its historical and aesthetic value, protects and protects them.

In 1972, UNESCO, in the Paris Convention, discusses the protection of the world cultural and natural heritage and taking into account this evolution and extension of the concept of Cultural Heritage and after a first division of the World Heritage into Cultural Heritage and Natural Heritage, distinguishes further the Cultural Heritage in Material and Intangible.

It is important to underline how Unesco, in the 1972 Convention, in art. 1 define Cultural Heritage, taking into consideration only material goods or monuments, complexes and sites having "an exceptional universal value from the point of view of history, art or science".

This normative definition is also reflected in the European Charter of Architectural Heritage of Amsterdam [1975], where there is an attempt to sketch the concept of conservation closely linked to planning. Only in the following years, however, attention is also paid to the intangible aspects of culture, in order to promote the richness of cultural diversity, in any form and expression [A. Chirco, 2014].

The Convention for the Protection of Intangible Cultural Heritage arises with the need to create a tool for both protection and awareness, especially among the new generations, and to reaffirm the importance of these identity resources.

Article. 2 of this Convention defines the intangible cultural heritage as "the practices, representations, expressions, knowledge, know-how that communities, groups and in some cases individuals recognize as part of their cultural heritage. This immaterial cultural heritage, transmitted from generation to generation, is constantly recreated by communities and groups in response to their environment, their interaction with nature and their history and gives them a sense of

identity and continuity, promoting in this way respect for cultural diversity and human creativity”.

Right from the basic principles of our Constitution we find, in art. 9, the protection of the artistic, historical and landscape heritage: "La Repubblica promotes the development of culture and scientific and technical research. Protects the landscape and the historical and artistic heritage of the Nation ".

The Republic participates in cultural and scientific development and affirms that the protection of heritage is an activity that fosters the full development of the person as cultural heritage contributes to the education of citizens.

The new Italian Constitution later provides a decentralization, which only starts in the seventies with the creation of the Regions.

The presidential decree n.616 of 24 July 1977 confirms this decentralization with the enlargement of the sphere of regional competence to natural beauties, as regards identification and protection, leaving the State a substitutive power of control.

At the beginning of the eighties the approach to cultural heritage changed, now considered productive goods.

Among the laws that are based on this new approach we find the Law 41/86 which determines the creation of cultural deposits or still the law 64/86 concerning an "Extraordinary intervention for the South of Italy" [A. Salarelli, M. Tessarolo, 2012]. During the eighties the state plans a new strategy looking for financial resources to incorporate cultural heritage into integrated development plans.

With this in mind, heritage is seen as a raw material, which when exploited, must bring socio-economic benefits.

This approach takes the form of cultural projects for economic purposes and integrated projects, one of whose aims is cultural (for example, the tourist-cultural itineraries in Southern Italy that use the

Investment Funds for Employment for projects to develop areas that are lagging behind. or characterized by an economic decline).

It is in the Nineties that cultural heritage began to be considered "an important testimony of history, civilization and culture", thus becoming a constitutive element of the nation's cultural identity.

The definition of Law 84/90 is extended by the legislative decree 112/98, which describes the cultural good as "everything that makes up the historical, artistic, monumental, demo-within-anthropological, archaeological, archival, book and all that which constitutes a testimony with the value of civilization".

With the legislative decree 29 October 1999 n.490, all the legislation regarding cultural and environmental heritage is reorganized, that is, the "Consolidated Text on the subject of cultural and environmental heritage" is created. It considers historical and artistic heritage "all those goods, public and private, which testify to the origin and evolution of Italian civilization and which allow us to reconstruct every type of event that has an important value of civilization" [A. Granelli, M. Scanu, 2010].

In fact, the single text sinks its roots into L. October 8, 1997, n. 352, and has as its object the substantial discipline of protection of cultural heritage, namely the obligations and bans placed directly by the law to protect cultural heritage, as well as the proceedings and acts by which the public administration exercises its tasks of protection.

A further step is made with the amendment of Title V of part II of the Constitution (Constitutional Law 18 October 2001, n.3), which is to be inserted in the process of division of responsibilities between the State and local communities in matters of cultural heritage.

With this change the activities concerning the heritage are divided between the State and the territorial collectivities: the state has exclusive legislative power regarding the protection of cultural and envi-

ronmental heritage; local communities must instead take care of the promotion, promotion and organization of cultural activities.

Then there is a concurrent legislation, that is, an understanding and coordination between the State and the Regions in the matter of the protection of cultural heritage.

The administrative functions are mainly attributed to the Municipalities, then to the Provinces, to the Regions and finally to the State; the protection, on the other hand, belongs to the State and the valorisation is a regional competence.

A further reorganization of the matter took place with the Code of Cultural Heritage, which came into force on May 1, 2004, following the legislative decree 22nd January 2004 n.42 - "Code of Cultural Heritage and Heritage, pursuant to art. 10 of Law 6 July 2002 n.137 " .

The TU and the Code are complex texts that govern a vast area of law, but are different from each other. TU is a reorganization of already existing laws, while the Code is an organic text with normative value [V. Baldacci, 2004].

The Code assigns to the Ministry of Cultural Heritage and Activities and Tourism the task of protecting, conserving and enhancing Italy's cultural heritage and inviting the drafting of better-defined landscape plans as "territorial urban plans with a specific focus on landscape values .

The principle of unitariness of administrative action is considered prevalent and the "natural" holder of the aforementioned functions is identified in the Ministry, providing however that the related exercise may also take place through the conferment, on the basis of specific acts of understanding and coordination, of specific sectors of activity, first of all, to the regions and in a subordinate way also to local authorities.

The notions of "protection" and "valorisation" are better defined, giving them a clear and rigorous content and defining in a univocal way the necessary subordination relationship that links the valorization to the protection, so as to make the second parameter and limit for the exercise of the first.

With a careful look at the Italian system, one can not help but notice how the degree of protection of a good depends not on its cultural importance but on its ownership regime [M. Montella, 2009].

The things of art owned by private individuals and natural beauties, therefore cultural and environmental assets, acquire the juridical qualification of cultural good or environmental good, following a procedure of *certation* .

On the basis of a normative system, substantially unitary for both categories of res, the archaeological find, the book, the painting, the villa, the garden, the park ... become cultural or environmental goods only as a result of notification (or notification) of the constraint: from the res to cultural heritage through the mediation of an act that ascertains "the important interest or their uncommon beauty".

The protection legislation tends to automatically insert every property of public ownership, after fifty years, in the protection regime, unless otherwise assessed.

This means that even goods that have no historical value, such as a house of the forties, become de facto inalienable and this complicates their management. To contain the limits of this very extensive protection, the Superintendents can issue declarations for the publicly owned goods called *declarations* .

These assets have double protection: they are under the control of the protection authority and have the inalienability regime envisaged for state property assets.

This dual protection regime involves the management of public property by two administrations: the Ministry for Cultural Heritage

and Activities, for Cultural Aspects and the Ministry of Finance, for the patrimonial aspects.

Few data allow us to delineate the importance of Italian heritage, in fact, in the absence of a complete census, there are no precise data on the consistency and quality of Italian heritage

In Italy, we find a complex, partly open to the public with services organized and regulated, partly open access [I. Cacciavillani, F. Strong, P. A. Mazzoni, 2002].

If for this second type it is complex to find information from unequivocal and exhaustive sources, a more comprehensive representation can be found for museums and other museum-like exhibition areas, such as archaeological sites, monuments, etc.).

Italy, considered by the Mibac as an immense open-air museum, can develop a sustainable competitive advantage in the sectors linked to the enhancement of the historical, artistic and cultural heritage. This theme assumes greater importance and incisiveness if you think that Italy has the most extensive cultural heritage in the world [C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciuolo, 2017].

Great economic impact can also depend on the application of new technologies to support culture and for the implementation of cultural events on the territory.

Among the new technologies are dynamic sites and portals, social networks, mobile apps, virtual reconstructions and AR (Augmented Reality).

The dynamic sites (web 2.0) allow a continuous interaction of users, who can register, comment, sometimes write articles, upload images and more.

The various social networks are an example, which allow the visitor to be able to interact directly by telling or commenting on their experience to share it with their contacts.

Applications for mobile systems (generally iPhone, iPad and Android systems) are a technology that is still evolving despite the increasing diffusion in all areas, but compared to the dynamic site they present a more complex approach to design [A. L. Tota, 2001].

The use of 3D graphics as a visualization for cultural heritage is , instead, an increasingly common tool.

We are also developing a series of techniques for visualization and use of immersive and interactive content, such as virtual tours: these recreate virtual spaces or panoramas in which the user can move freely between various parking points, beware around 360 degrees and interact with the environment by activating points of insight that give access to cards with text and multimedia content.

The augmented reality, is returning deeply current just for the updating and the diffusion of the devices that allow a much simpler use. The smartphone or tablet become tools with which to "read" in an increased way the reality and the surrounding scene.

2. Protection of cultural heritage in Europe

In Europe, buildings of historical and artistic interest are protected (classified, registered, etc.) by the State or by regional authorities and receive subsidies, financial aid (subsidized loans, tax relief, etc.) and urban benefits. The distinctive element of Italy compared to other European countries is the existence of the Superintendency, a technical body of the central administration at local level that conditions the management of cultural heritage [M. D'Angelo, 2000].

France has implemented a policy of deconcentration and decentralization through the delegation of powers to the territorial communities and to the peripheral structures of the Ministry, of which the Prefect is the decision-making body delegated by the Ministry. In the

same direction, Spain has adopted a model of decentralization, entrusting an important role to local autonomies [X. Greffe, 1999].

Germany, being a federation, has also set up cultural heritage policy on a federal-style scheme.

Greece and England, on the other hand, have adopted a policy of centralization. The reference laws on the conservation and protection of cultural heritage are, obviously, different from country to country.

In Italy we find the Code of Cultural Heritage and Landscape and the Legislative Decree 22 January 2004, n. 42; in France, the Loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques, modified by the following decrees, the Loi 1042/1966 n.66, the Loi 1174/1967 n.67 and the Loi 12/1988 n.88; in Spain, the Ley of the Historical Heritage Español n. 16 of 25 June 1985 [J. Bouzely, 1986].

Germany brings together 16 Lander to whom correspond 16 systems of laws concerning the protection of historical monuments while in Greece we find the Law n.5351 / 1932 of antiquities and in England the Planning Act of 1990 (Listed buildings and conservation area).

Regarding the object of protection, both in Italy and in Spain it is called "Cultural heritage" unlike France where the object of protection is the "Historical Monument".

In Germany it is the "Monument" while in England we speak of "Cultural Heritage" (only for real estate).

As for Greece, subject to protection, there are three types of assets: archaeological (until 1453); Byzantine and medieval (1454-1830); modern (1830). Regarding the selection criteria, the artistic and / or historical interest of France and Italy, while the cultural interest of Spain and Germany, is extremely important.

England actually follows several criteria: the good must have an architectural, historical interest and must have a close historical link with important characters or events for the nation.

It is immediately underlined how the declaration of relevance of cultural heritage takes place in different ways from country to country.

In Italy the declaration of relevance, therefore of cultural interest - called direct link - provides for a detailed procedure [F. Bottari, L. Pizzicannella, 2007].

The *initiative* : which can be either on the premises or at the request of the region or other territorial body; the *preliminary investigation / notification* of the owner, owner or holder of the asset, by the local Superintendency, with indication of the identifying elements of the asset and of the evaluations resulting from the initial investigations; the *constraint decree* : adopted by the Regional Director by delegation of the Minister of Culture as the outcome of the cultural binding procedure.

In France, as consideration for the Italian constraint we find the classification or " classment ", followed by the inscription - complete or partial - to the Inventory [G. Ermisse, 1995].

In Spain, the first step for the declaration of relevance is the declaration of cultural interest then followed by the registration by the individual Autonomous Communities.

The Royal Decree No. 16 of 1994 establishes the full competence of the Autonomous Communities for the declaration of cultural interest.

In England the distinction between " Scheduled " is clear Monument (or ancient monuments) and "Listed Monument / Buildings" (or historical buildings).

The first "Scheduled Monument" is an archaeological site or a historical monument of national importance, the second the "Listed Monument" is instead a "classified monument".

Their classification is carried out on the basis of two degrees: Grade I: concerns the construction of an exceptional interest; Grade II: concerns buildings that are particularly important or of special interest.

Examples of "Listed Buildings" of "Grade I" are: Windsor Castle, Westminster Abbey and Buckingham Palace. Examples of "Listed Buildings" of "Grade II" are BT Tower of London and the University of Birmingham.

As far as the organs regarding cultural heritage are concerned, in Italy we have the Superintendency, in France two organs: the "Direction" regional des affaires culturelle" (DRAC) and the "Service départemental de l'architecture et du patrimoine" (SDAP).

In Spain the competent organ is the "Consejo del Patrimonio Historico"; in Germany we find the Administration of Heritage Protection and the Council of Monuments.

The English organs, however, are: "English Heritage", "National Heritage", "Memorial Found", and "Department of the Environment, Transport and the Regions".

The obligations of the competent bodies are the same in almost all states. The main obligation is to preserve the protected good.

For the constraint procedure, both for Italy and for France, the Ministry sends the notification and the notification of classification to the owner respectively. For England, however, the Ministry communicates with the local authorities responsible for spatial planning, which subsequently inform the owner.

Finally, in addition to the bodies responsible for conservation, there is also the presence of associations that deal with certain aspects of cultural heritage.

In Italy, the FAI (Italian Environment Fund), the Venetian Villas Association and the Italian Historic Houses Association (ADSI). In France, the "Vieilles Maisons Françaises" (VMF), the "Demeure Historique" (DH) and "Europa Nostra".

In Germany, "the German Foundation for the Protection of Historical Monuments" [D. Audierre, 1997].

3. The concept of French monumental cultural heritage Comparison models of protection

A modern invention of Western culture, the concept of heritage is the result of a historical evolution that has led to a unitary and comparable notion of cultural heritage in France and Italy [G. Mossetto, 2001].

Initially, the patrimony had an almost sacred dimension, because it was a hereditary asset that "descend suivant les lois des pères et des mères aux enfants" (descends from the laws of fathers and mothers transmitted to children) and as a fundamental component of a family, it had to be respected and protected.

Between the nineteenth and twentieth century, more specific terms were imposed both in Italy and in France. In France there was talk of heritage as "historical good", while in Italy the heritage was made up of "things of historical and artistic interest" [V. Dubois, 1999].

In both countries there was also talk of "antiquities and fine arts" with reference to the concept of monument, antiquity, history and art belonging to different historical periods.

During the twentieth century, the term "cultural heritage" was introduced, which successfully established itself immediately in Italy, while in France initially the term "heritage" was privileged [A. Cicerchia, 2004].

With the 1954 Hague Convention, the expression of a cultural good appeared for the first time. This convention deals with the problem of protection and protection of heritage in the event of armed conflicts, a theme which will then be taken up in another international document, the UNESCO Recommendation on the conservation of cultural heritage endangered by public or private works .

In the two countries "all things" are protected "that" have a cultural value regardless of their complexity.

The protection of this patrimony is entrusted to some specific administrative structures at central level.

In France it is the task of a centralized State Service, initially connected to the Ministry of Public Education, which today belongs to the Ministry of Culture which has long shared these responsibilities between the Heritage Directorate and the Directorate of Architecture (today gathered in Architecture and Heritage - DAPA).

The responsibility of the Ministry of Culture is exercised at central level as well as at regional or departmental level, through the intermediation of this new Department of Heritage and Architecture.

Both in France and in Italy, protection is manifested through a regulatory activity with a conservative aim and the assets to be protected are selected and the public authority supervises them.

A clear difference is found in the methods for selecting the goods of the two models. In the Italian model, all assets that are fully included in the legislative definition are automatically protected .

In the French model according to which the subjection of property to the protection, even if it is fully included in the definition of the law, must be preceded by a decree. The same French system is applied in Italy for privately owned assets.

Italy is the only country in Europe where the notification ways it made by administrative means without hearing expert commissions,

while in France the expert commissions are heard in a consultative capacity, as in Italy for private assets.

Italy knows only one level of protection, or notification, in France we find two, depending on the importance of the heritage (national and regional): classification and registration to the Inventory. The first concerns all goods, the second only private property.

Both the notification and the classification have as their object the protection of a building, partial or total, but their legal purposes are different.

Notification is not necessary for the assets of the State, the Regions, the Provinces, the Municipalities and other public bodies, as Italian law judges the measure to be useless because it is up to the public collectives to preserve their assets, as foreseen by the art . 9 of the Constitution.

The monuments belonging to a public body are therefore included in the special lists and subject to the surveillance of the Mibact . The notification is addressed only to privately owned buildings, whose owners are responsible to the State for their protection and conservation.

On the other hand, in France the classification procedure is quite long as it is necessary to set up a dossier, submitted to the Regional Commission, to transmit it centrally and await a notification decree after consultation in the Higher Commission.

L. 3 December 1, 1913, constitutes the fundamental text on cultural heritage in France. The movable and immovable property "whose preservation has a historical or artistic interest, a public interest" are subject to this regulation. , the historical and artistic sites, and therefore the areas adjacent to the monumental heritage, the picturesque and legendary sites, the historical centers of the cities .

This is an open concept that gives the interpreter the identification of a good of public interest and emphasizes the heritage, which is

generally understood as a monument, while the protection of movable property is less understood. The subjection to the discipline is subordinated to the cataloging.

The setting is influenced by a strongly nationalistic logic: classified goods constitute national treasures that can not be exported .

The 1913 law provides for an extraordinary procedure called "classification request". When the Ministry is informed of the danger looming over a building worthy of protection, it informs the Commissioner of the Republic to notify the owner of the decision to classify the building to subtract the monument, provisionally, from the danger that threatens him.

At the end of the procedure, the final decision will be taken: simple registration, classification, abandonment.

On the other hand, when it concerns registration, it tends to include in the Inventory, properties that have a "minor" equity interest compared to those classified.

All this implies first of all the responsibility of the owner towards the State in Italy, while the French classification tends to engage at least in part the responsibility of the State.

The protection measures may also vary according to the age of the assets. In France there is no temporal limitation, on the other hand in Italy the limit is set at 50 years. In both countries there was a shift from punctual protection - the monument - to a contextual - the whole.

France appears to be the country most prone to public intervention in the field of cultural heritage, this although a clear distinction between the functions related to them is not traceable in the system.

State intervention is mainly carried out through the subjection to a protectionist regime of "classified" goods and those simply "registered" in the appropriate register.

In addition to conservative interventions, cultural policies can be traced to cultural promotion activities aimed at increasing the usability of cultural works.

Rather than a classification of functions related to cultural heritage, a division of public intervention has been carried out by sectors: heritage, museums, archives, books and publications, music and dance, theater and entertainment, scientific and technical culture, plastic arts, cinema and audiovisuals [A. Karbaker, 2013].

From the point of view of the division of competences, it must be said that the French system, at least with reference to the cultural heritage sector, has been exclusively concerned with a form of administrative decentralization: the ministry is present in each region through the regional directorates of cultural affairs. calls to implement, with the adaptations imposed by the regional contexts, the priorities established by the ministry in the sectors pertaining to it.

Nevertheless, from the point of view of the valorization and management of the heritage, and the promotion of cultural activities, mostly related to museum services, innovative solutions have been introduced.

This refers to the various forms of agreement between State public bodies, including local bodies, associations and private legal entities, the introduction of mixed-participation companies, the same cultural foundations divided into *fondation of enterprise* is *fondation reconnue d'utilité publique* (the first non-profit, have the same characteristics of Italian foundations, the latter are established and are aimed at financing a given activity).

In addition, to the *Fondation du patrimoine* (established by the law of 2 July 1996) whose purpose is the promotion of knowledge, conservation and enhancement of national heritage, subsidizing public and private entities also through the acquisition of assets subject to such interventions [J. C. Bouzely, 1986].

The organizational formulas mentioned if they give the measure of the limited intervention of private individuals in the sector, however mostly financial, yet reveal an organizational system that, although subject to strong controls by the ministry and the direction (think of the "technical" control and scientific "exercised by the direction of the museums of France on the entire museum activity), is dynamic, at least from the point of view of organization and the development of management models.

Ultimately, however, the public intervention remains, on the subject, rather strong and the support of the State is substantiated in a "generous" fiscal policy based on the deductibility for companies and individuals of the expenses incurred to contribute to the enhancement of the artistic heritage and therefore of the sums paid in favor of non-profit foundations or associations.

Over time the various legislations, concerning the cultural heritage , have been enriched with new tools that have allowed to protect areas of naturalistic or mixed interest.

France has developed more protection instruments than Italy, where the safeguard is still based on the 1939 law, adopted by the TU of 1999 and, subsequently, in the Code of cultural heritage.

Among the French creations we find the Protection Areas of the Urban Architectural Heritage (ZPPAU) and the Protection Areas of the Architectural, Urban and Landscape Heritage (ZPPAUP).

The creation of a ZPPAUP is a procedure that tends to give municipalities an active role in managing and enhancing their heritage. It allows them to drive, together with the State, a process of protection and a harmonious evolution of some neighborhoods.

The decision to start the study of a ZPPAUP belongs to the mayor and his city council in collaboration with the state. This procedure is suitable for all types of places (built or natural, large or small, municipal or intercommunal), provided they have a hereditary identity.

Among these Protected Areas of Architectural, Urban and Landscape Heritage we find: the Blanc, Candes-Saint-Martin, Chateau-vieux , Orleans, to name a few.

The obligations and prohibitions that derive from the protection of an asset are the same in the two countries: obligation of maintenance , prohibition of demolition of anything that could endanger the nature of the good or the surrounding environment.

The prohibition to modify and demolish includes that of moving all or part of the protected monument.

As regards the work, in France, the Heritage services, centralized or decentralized, have the competence to issue specific work permits on monuments. In Italy, the works must be authorized by the Superintendencies and by the Municipalities concerned.

The commissioning of the works in France, the State can exercise it on the monuments notified on request of the owner or the latter can decide himself to carry out the necessary works to preserve the protected property.

In Italy, the State, whether or not it finances the work, can exercise the client at the request of the owner. The direction of the works is compulsorily exercised by the architects for the monuments belonging to the State [G. Magnani, 2004] .

For private monuments, management is mandatory in France, where the " architectes en chefs des monuments historiques " and the " architectes des bâtiments de France " draw projects and direct the works, and in Italy where all the work done under the patronage of the Ministry of Public Works are always conducted by architects officials of the MIBACT.

As for the ecclesiastical patrimony, in Italy they are divided between assets belonging to the ecclesiastical organisms and the assets that have been owned by the State since 1970.

In France, churches built before 1905 belong to the communes except in three departments - Upper Rhine, Lower Rhine and Moselle - but still remain destined for worship in a legal and free manner. Their destination for other cultural use must be established by law or decree.

In the Italian case, however, it must be emphasized that the number of decrees is underestimated and therefore the data are incomplete and the Ministry itself does not know the exact number of protected monuments and only the private ones are taken into account.

In France protected monuments, especially those classified, are under the permanent control of the state, which uses the "architects en chefs des monuments historiques" for the control of the state, to develop and direct maintenance programs.

In according to the French system, within the ministère de la Culture et de la Communication, there are two structures: the Direction du patrimoine responsible not only for the protection, also for the management of monuments and archaeological sites and the Direction des Musées in which supervises the museums.

An organigram that can be defined as a mirror: the National Center of Monuments and Sites is responsible for the Direction du Patrimoine, which deals with the works and archaeological areas; at the Direction des musées (DMF), the National Union of Museums, which exercises the powers of directing, controlling and managing the staff of about a thousand museums in France, is headquartered.

The Direction des musées deals with the purchase of works of art, conservation, protection, restoration, study and enrichment of collections and research development; the dissemination and presentation of collections for the public; the preparation and implementation of policies for the training of museum professionals; of the scientific and technical management issues of the collections of over a thousand museums belonging to local authorities and associations

of category; of market observation and circulation of works; international cooperation in all sectors concerning museum activities; the definition and implementation of the legislative and regulatory framework of museums and public collections; monitoring of the circulation of cultural heritage.

The Dmf also keeps under its wing the museums managed by the owners (mainly local) that assists on the financial, scientific and technical level by ensuring that the local communities continue to benefit from the state financial competition.

A real example of decentralization, in short, where local communities and associations administer and manage freely, while the state guarantees the coordination of methods, the rigor of scientific standards and the conservation of collections.

Italy, compared to France, makes no distinction between museums, monuments and archaeological sites. These three sectors are borne by the peripheral bodies of the Ministry of Cultural Heritage and Activities and Tourism, or the Superintendencies [C.M. Golinelli, 2008].

Many of the responsibilities of the superintendents are defined by the legislative decree 22nd January 2004, n. 42 " Code of cultural heritage and landscape " with tasks in the area of protection and enhancement of cultural heritage and landscape [A. Granelli, M. Scanu, 2010].

The French state model has evolved by articulating itself, without losing its original character. The state structure has shown itself to be very flexible: it has obtained new tasks (management and commercial) and has achieved significant decentralization. The French Conservative State has become a State entrepreneur and organizer.

4. The control of cultural heritage: the French Inventory and the Italian Catalog

Italy has paved the way for a polycentric management of cultural heritage policy. Alongside the state, the regions and local communities, such as private companies (patronage and sponsorship), have gained greater importance within the management of cultural heritage. The Italian Conservative State has become a Distributing State.

During the eighties, both in Italy and in France there was a gradual decentralization in favor of regional governments. The Italian and French local communities have become an active part in the protection of heritage.

The initiatives towards the heritage made by the communities concern the regional identity, urban planning and tourism and the environment.

In Italy the protection of cultural heritage is always in the hands of the Ministry of Cultural Heritage and Activities and the control of the work on a monument is exercised by the architects of the aforementioned Ministry.

Since 1972, the Italian regions with ordinary statute administer the museums, libraries and historical archives belonging to local authorities. Some regions have passed laws on heritage, such as Emilia-Romagna, which created the first regional institute for artistic, cultural and natural heritage.

Unlike the statute regions, those with special status have more skills.

With the Law 3/2001 that modifies the title V part II of the Constitution, the process of deconcentration is fully realized and the State guarantees the protection and protection and the Regions, the Provinces and the Municipalities take charge of the management and the valorization .

In France, a policy of deconcentration was adopted, namely a decentralization in favor of the peripheral structures of the Ministry of Culture. Among the peripheral structures we find the Regional Directorates of Cultural Affairs to which are added numerous bodies of an advisory nature (Regional Commissions of historical, archaeological and ethnological heritage).

The creation of a Catalog was a priority for the control of the assets of Italy and France, we find respectively the Catalog and the Inventory.

In France, the General Inventory of monuments and artistic wealth dates back to 1964, when André Malraux relaunches a company already proposed by Montalivet, a minister of Napoleon, but abandoned in the nineteenth century: the creation of a general inventory of the wealth of France (Frier PL, 1997).

In Italy, in 1959, we find the Central Institute for Catalogo and documentation, with the Catalogo General of Cultural Heritage, consisting of the database that collects and centrally organizes the descriptive information of the cultural heritage cataloged, the result of research activities conducted by various institutions on the territory. Also worthy of note is the public site that allows you to search for information on cultural heritage cataloged by drawing information dynamically from the SIGECweb viewing the catalog's sheets.

The general principle of the General Inventory, defined on the occasion of the 4th Plan of economic and social development, underlines the need to integrate heritage into national life. It consists of a state service, connected to the Directorate of Architecture and Heritage of the Ministry of Culture and Communication. An office in each Regional Directorate for Cultural Affairs is responsible for drafting it.

The aim of the Inventory is to survey, study and make known the whole of the French heritage: buildings, works of art, movable objects, which for their artistic, historical and ethnological interest constitute the significant elements of the national heritage.

The implementation of the census includes two phases: the development of methodological tools at the central level and the research on the territory carried out by a team in each regional capital.

All this takes place by following two complementary techniques: finding the works or "pre-inventory" and detailed and systematic study or "fundamental inventory". The results of these two activities are presented in a dossier with texts, photos and graphics, then the content of the dossiers is computerized.

In conclusion, one can certainly confirm, following the study of the two French and Italian systems, the existence of two types of management, centralization and decentralization policies [Y. Lamy, 1996].

The first is to concentrate all the tasks relating to cultural heritage in the hands of the state; the second tends to distribute the competences to the other organisms present in the territory, such as Regions, Provinces and Municipalities.

The policy of decentralization characterizes most of the European countries with the exception of Greece and England, which adopt a policy of centralization, avoiding the displacement of skills throughout the territory.

In particular, from the Italy-France cross-analysis, at the outset, a management policy similar enough in the two countries can be inferred, based on the decentralization of skills in the field of valorization, protection, management and use of assets belonging to the cultural heritage [I. Duranti, 2000].

Subsequently, a more accurate study shows substantial differences that are found in the organization chart that describes the bodies in charge of the two state systems to manage the enhancement policies.

In France, the Ministry of Culture entrusts the protection and management of monuments, archaeological sites and museums to two different structures. While in Italy there is no distinction between the management of monuments and the management of museums, everything is entrusted to the Superintendencies, peripheral bodies of the MIBACT.

The two national protection systems emerging from the analysis are strongly characterized in a conservative sense .

They are partially different tools used, and the differences in some cases are not insignificant, but the protectionist/approach conservation completely permeates itself , in both systems, the horizon of reality.

France, compared to Italy, is a real example of decentralization in which local communities and associations administer and manage freely, while the State coordinates methods, conservation and rigor of the rules.

Works cited

- Audierre D.(1997), *La notion et la protection du patrimoine*, Paris, PUF.
- Baldacci V. (2004), *The system of cultural heritage in Italy. Enhancement, design and cultural communications*, Florence, Giunti.
- Barbati C., Cammelli M., Casini L., Piperata G. (2017), Sciuillo G., *Law of cultural heritage*, Il Mulino.
- Bottari F., Pizzicannella L. (2007), *Cultural heritage and landscape. Laws, history, responsibilities*, Bologna, Zanichelli.

-
- Bouzely J. (1986), *Vie des Collectivités Territoriales : les zones de protection du patrimoine architectural et urbain*, *La Revue administrative*, pp. 282-284.
- Bouzely J.C. (1986), *Vie des Collectivités Territoriales : les zones de protection du patrimoine architectural et urbain*, Paris, La Revue administrative.
- Cacciavillani I., Forte F., Mazzoni P.A. (2002), *The restricted real estate assets. Protection and enhancement: analysis and perspectives*, Venice, Lunargento.
- Cannone A. (2014), *The international and European protection of cultural heritage*, a series of studies on European integration, Bari, Cacucci, p. 53.
- Chirco A. (2014), *Cultural Heritage: conservation, enhancement and use, Italia Nostra*, Palermo, p.5-6.
- Cicerchia A. (2004), *The consistency and valorisation of the heritage*, in Bodo C., Spada C. *Report on the economy of culture in Italy 1990-2000*, Bologna, il Mulino.
- D'Angelo M. (2000), *Cultural Policies in Europe*, Brussels, Edition of the Council of Europe.
- Dubois V.(1999), *La politique culturelle : genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Bellin.
- Duranti I. (2000), *La conservation des monuments antiques*, Rennes, PUR.
- Ernisse G.(1995), *L'inventaire général et les services départementaux de l'architecture*, *La pierre d'angle*, n. 17, pp. 4-5.
- Frier P.L. (1997), *Droit du patrimoine culturel*, Paris, PUF.
- Golinelli C.M. (2008), *The enhancement of cultural heritage. Towards the definition of a governance model*, Milan, Giuffrè.
- Granelli A., Scanu M. (2010), *(Re) design of the territory. Design and new technologies for the economic development of Cultural Heritage*, Rome, Palombi, p. 76.
- Greffé X. (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Paris, Anthropos, p. 112.
- Karbaker A. (2007), *The state of the art: the enhancement of Italian cultural heritage*, Milan, Bompiani.
- Lamy Y. (1996), *L'alchimie du patrimoine. Discours et politiques*, Paris, EMSA.

- Magnani G. (2004), *Introduction to the management of cultural heritage. The normative and cultural environment: opportunities and constraints for the management of cultural institutions*, Milan, Educatt.
- Montella M. (2009), *Value and enhancement of historical cultural heritage*, Milan, Electa.
- Mossetto G. (2001), VECCO M., *Economics of monumental heritage*, Milano, Franco Angeli.
- Salarelli A. (2012), Tassarolo M., *Cultural Heritage and Modernity*, Trento, Reverdito, p. 32.
- Tota A.L. (2001), *Sociology of art. From the traditional museum to multimedia art*, Rome, Carocci.
- Vecco M. (2009), *Glances crossed on the cultural heritage France-Italy*, Milan, Franco Angeli, p. 23.

The Urban Voids as a Critical Resource: The Case of Pompei

Agorà - Public Space - Sustainable Architecture – Recycling
di Fabio Converti

1. Vuoti urbani - Agorà - Spazio pubblico

L'attuale percezione del sistema-città inteso come insieme di connessioni tra comunità e territorio, struttura e funzione, spazio interno ed esterno, volume, perimetro, interstizio, ha messo in evidenza il problema dei “vuoti urbani”, ossia di tutti quegli spazi dismessi e abbandonati o di quegli spazi interstiziali, ibridi in attesa di essere riconnessi al contesto in cui sono inseriti e riutilizzati per nuove funzioni, allo scopo di ottenere la massima valorizzazione del tessuto urbano¹.

Correlativamente al concetto di piazza intesa come spazio aperto, concavo, “vuoto funzionale”, definito nei confini dagli edifici che lo circondano, racchiuso all'interno di un centro abitato, lo stesso “vuoto” urbano, nella sua accezione positiva, se recuperato, sottintende e svolge sostanzialmente una funzione di spazio pubblico, ugualmente come per l'Agorà, potenzialmente polivalente atteggiandosi differentemente a seconda delle innumerevoli peculiarità dei luoghi di appartenenza: da parcheggio a mercato, luogo d'incontro, centro rappre-

¹ Ci si riferisce nello specifico all'economia culturale di Allen Scott, all'ascendente “classe creativa” di Richard Florida, alle nuove attività e spazi dei media di Andy Pratt. Cfr. Hutton T. A. (2004), Vol. 21, n. 2.

sentativo del potere religioso, politico, commerciale, culturale, fulcro della vita della comunità.

Fino al XIX secolo la presenza e la forma dello spazio aperto nelle città erano definite dalla struttura del tessuto urbano; lo spazio pubblico era uno spazio naturale, nella misura in cui prendeva forma con la crescita della città, costituendone uno degli elementi caratterizzanti. La struttura della città era un *unicum* che teneva insieme edifici e spazi aperti all'interno di una sequenza ininterrotta.

La crescita discontinua della città contemporanea ha invece portato alla creazione di spazi privi di identità, dove lo spazio pubblico è quasi assente, soprattutto nelle conurbazioni periferiche diffuse, dove la funzione della piazza, quale luogo d'incontro e dell'interagire sociale, è sostituita da luoghi di concentrazione commerciale, come tentativo artificiale di aggregazione, in cui l'individuo non sperimenta lo scambio sociale, bensì diventa parte integrante di flussi di attraversamento indefiniti che accentuano la perdita di identità e di appartenenza.

Negli ultimi anni, inoltre, la tendenza alla privatizzazione del patrimonio pubblico ha ridotto notevolmente gli spazi pubblici. Piazze, giardini, parchi, strade, interstizi non edificati o spazi aperti, tra un edificio e l'altro, inutilizzati, dismessi, vuoti o abbandonati, sono stati largamente contesi nelle dinamiche della logica del business e dell'appalto, definitivamente sottratti alla fruizione della collettività.

“Nella città moderna esiste moltissimo spazio vuoto, ma non esiste spazio pubblico; l'esito di una esperienza condivisa; e condividere esperienze è inconcepibile senza uno spazio condiviso” [Z. Bauman, 2008].

Nell'ambito delle nuove istanze di trasformazione, il tema della “densificazione” urbana, come strumento di controllo per contrastare lo *sprawl* e assicurare migliori livelli di vivibilità, si coniuga all'esigenza di riutilizzare strutture esistenti e di recuperare spazio

urbano, quale manifestazione intrinseca del bisogno di vivere lo spazio come luogo di identità, di appartenenza e di socialità da parte di un pubblico attento e sensibile [[G. A. Myers, M. A. H. Muhaji, 1998].

Negli ultimi anni, in diversi contesti urbani europei, proprio questi spazi dismessi e inutilizzati, hanno rappresentato una risorsa progettuale attorno alla quale si sono sviluppate sinergie tra istituzioni e parti sociali, promuovendo creatività, rinnovamento, rivitalizzando parti di città. Il riuso di questi vuoti urbani, sia che in passato avessero funzioni specifiche, o, al contrario, non fossero mai stati rappresentativi o attrattivi in quanto marginali, poco funzionali o progettati per errore, ne ha permesso la trasformazione in ingredienti attivi e significativi nel funzionamento della città e del miglioramento della qualità della vita.

Ponendo alla base un modello di sviluppo urbano che restituisca gli spazi liberi al servizio della comunità e che individui, proprio in quegli stessi spazi dismessi, una opportunità di interazione tra attori istituzionali e attori sociali per l'innovazione della sfera pubblica urbana, “può succedere allora che gruppi di cittadini prendano in mano la cura e la gestione di questi giardini o, di spazi interstiziali abbandonati in mezzo ai quartieri, residui di zone bombardate o di quartieri fermi, di piani non realizzati trasformandoli in “giardini comunitari” come è avvenuto a New York nel popolare Lower East Side” [R. Sebastiani, 2007].

Gran parte degli interventi, infatti, hanno avuto origine dall'iniziativa privata, talvolta illegale o abusiva, e tuttavia, si sono dimostrati determinanti nel processo di attivazione delle politiche di intervento dei servizi pubblici innovativi. I Community Gardens di New York, i Jardins Partagés di Parigi, la mappatura dei giardini di Roma, i giardini verticali di Madrid rappresentano solo alcune delle modalità di intervento, diffuse in tutto il mondo, del tentativo di riuti-

lizzare gli spazi vuoti urbani, “patrimonializzandoli” e trasformandoli in spazi pubblici, di proprietà pubblica o privata: punti d’incontro, dotati di attrezzature urbane eco-compatibili capaci di creare socialità, destinati a servizi di uso collettivo e di interesse generale, zone per l’istruzione, per attrezzature ricreative, sportive, verde pubblico, zone per attrezzature tecnico distributive.

Sebbene gli interventi di riuso nascano spesso in risposta ad alcuni bisogni specifici quali l’esigenza di spazi verdi e/o attrezzati e di luoghi di socialità, molte di queste pratiche rappresentano nuove opportunità per sperimentare economie alternative, oltre che una dimensione più ricca e complessa dell’abitare [B. Caterall, 1998].

“Abitare è essere ovunque a casa propria.

Nella periferia della città, proprio dove il sistema è meno efficiente, è più facile rilevare le tracce di un comportamento che è aspirazione alla riappropriazione dell’ambiente attraverso l’espressione di un desiderio represso di attività creativa che si manifesta concretamente in una certa modificazione del territorio.

Recupero e reinvenzione: utilizzazione dei materiali recuperati secondo una logica liberata da schemi precostituiti, invenzione di nuove immagini legate a realizzazioni rispondenti alle necessità funzionali individuate.

La manipolazione...desiderio di recuperare attraverso attività manuale, quelle facoltà creative atrofizzate dalla società del lavoro” [U. La Pietra, 1977].

Tali esperienze, tuttavia, manifestano ambiguità, sia per le dinamiche interne al processo (rapporti non equilibrati tra i soggetti coinvolti, dinamiche di micro potere, movimenti non rappresentativi di una più larga cittadinanza) sia per i rapporti col contesto urbano e sociale (negoziazioni con le amministrazioni, appropriazione di beni collettivi e logiche del “fai da te”, “solidarietà sussidiaria”, che nasce

in risposta alle lacune dell'amministrazione, appropriazione esclusiva di spazi che non sempre vengono restituiti alla sfera pubblica).

In molte città del nostro paese esiste una molteplicità di spazi dequalificati: da parchi abbandonati a cortili interni dove abbondano erbacce e sterpaglie, in palese ed avanzato stato di degrado.

Per dar nuova vita a questi spazi e renderli utili per tutti i cittadini servirebbe poco.

2. Obiettivi e Metodologia

Il recente fenomeno di ri-urbanizzazione, la crescita demografica e le nuove esigenze sociali di scambio e condivisione hanno spostato l'attenzione sulla necessità di recuperare lo spazio "vuoto" inutilizzato, riconsiderato come risorsa e opportunità, e di restituirgli la sua funzione pubblica. Partendo dall'idea che gli spazi vuoti delle città siano fattori in grado di stimolare progettualità e arricchire lo scenario urbano, obiettivo del lavoro è quello di individuare una metodologia codificata facilmente esportabile capace di recuperare e aumentare la qualità dello spazio coerentemente alle nuove tendenze di architettura sostenibile, nel rispetto del patrimonio esistente attraverso interventi di riutilizzo e riciclaggio dei materiali e di fonti energetiche alternative e biocompatibili.

L'analisi ha messo in evidenza una serie di criticità e di potenzialità, rispondendo all'istanza diffusa di trasformare le aree in stato di abbandono e degrado in una proficua opportunità di sviluppo.

La strategia di intervento contempla un approccio metodologico teso a individuare, analizzare e comprendere la specificità dei processi del fenomeno del riuso sociale e creativo che enfatizzano lo spazio pubblico come spazio di costruzione identitaria, strutturante della democrazia e della socialità, ponendo l'attenzione sull'opportunità rappresentata dal riutilizzo degli spazi per lo sviluppo di iniziative di

collaborazione tra società e istituzioni e per la progettazione di nuovi servizi di interesse comune e di forme integrative tra funzioni eterogenee.

Il riciclaggio di vecchi spazi viene assunto come pilastro della Terza Rivoluzione Industriale all'insegna della sostenibilità e del risparmio energetico [J. Rifkin, 2008].

In tale ottica, il riuso degli spazi aperti scarsamente fruibili si considera rilevante anche in chiave di sostenibilità sociale e ambientale.

La ricerca propone un'ipotesi di recupero funzionale, spaziale e tecnologico attraverso indicatori di sostenibilità ambientale al fine di ottenere il riuso e la valorizzazione massima degli spazi interessati

attraverso una strategia di riqualificazione urbana che prenda in considerazione non soltanto il riciclo di materiali e attrezzature realizzate con materie naturali, bensì che tenga anche conto dei nuovi approcci nel trattare i rifiuti edili derivanti dalla dismissione degli edifici e degli incentivi economici per attivare pratiche e servizi di efficienza energetica, nell'ottica dell'architettura sostenibile a basso impatto ambientale.

3. Casistica

Nel corso degli ultimi anni la tendenza a intervenire a vari livelli, su larga e piccola scala, per il recupero degli spazi, ha fornito e continua a fornire numerosi tentativi di rinnovare lo spazio esistente, nell'ottica di politiche che tengono in considerazione il rispetto dell'ambiente e la conservazione del patrimonio storico, artistico e archeologico.

Pensiamo ai numerosi esempi di recupero di intere aree attraverso la creazione di infrastrutture per nuove pratiche urbane in Europa: il Country Park - Duisburg (1990-1999) realizzato in una delle più grandi aree siderurgiche della Ruhr in Germania all'interno della

quale le vecchie strutture sono state riutilizzate per attività collettive quali una palestra di roccia, un centro di allenamento per sub, un sistema di scivoli per bambini; o il Westblaak Skatepark - Rotterdam (1998-2001) recupero di una vecchia strada, la Westblaak, riutilizzando uno spazio urbano marginale situato nella parte centrale di un viale a due corsie, da inutilizzato è diventato uno Skatepark; o in ambito differente, sebbene ugualmente interessante, la F-Factory NCERD sede di produzione della Freitag, nella zona nord di Zurigo, nel quartiere Oerlikon, rappresenta un esempio di riuso, nonché riciclaggio e ricontestualizzazione a tutto tondo. Oltre alla produzione e alla vendita di borse ottenute col riciclo di materiali usati legati al mondo del trasporto su strada, la sua sede operativa è sita su un'area recuperata da una zona contaminata, sottoposta ad un consistente intervento di bonifica; inoltre, lo spazio espositivo per la vendita dei prodotti è un mini-grattaciello realizzato con la sovrapposizione di 9 containers dismessi impilati uno sull'altro, posto fra i capannoni industriali, in uno spazio interstiziale, semiperiferico, abbandonato, stretto fra una rampa che conduce all'autostrada e un viadotto ferroviario, ora diventata una delle nuove attrazioni contemporanee di Zurigo, riqualificando definitivamente un'area in precedenza scarsamente attrattiva.

In Italia le esperienze vanno dai progetti di regolamentazione degli orti urbani al fenomeno dei cosiddetti Giardini Condivisi in via di sviluppo in molte città italiane, all'interno di aree pubbliche o in cortili interni o in spazi inutilizzati tra edifici, gestiti da associazioni di quartiere, che cercano di valorizzare il verde cittadino e la gestione partecipata di luoghi dove passare il tempo libero, svolgere attività culturali ed ecologiche, attrezzati per attività ludiche o sportive, dove il verde viene mantenuto da volontari; al progetto Murarte, a Torino che individua alcuni muri della città da mettere a disposizione di writers e artisti. Torino ha offerto anche esempi di ridefinizione dell'uso

di spazi minuti, più frammentati e dispersi: “Ossigeno”, una struttura temporanea per concerti e spettacoli creata all’interno di un’area marginale e degradata sulle sponde del torrente Stura, il cosiddetto Toxic Park, il cui obiettivo è quello avviare un processo di riqualificazione di una zona percepita come uno dei luoghi maggiormente insicuri della città, attraverso l’organizzazione di proposte culturali ed eventi in grado di restituire l’area alla fruizione pubblica, anche attuando i necessari interventi di repressione dei fenomeni illegali caratterizzanti; un importante esempio di riutilizzo di un’infrastruttura di grande valore storico architettonico, in disuso dagli anni ’70, è stato realizzato dal Comune di Bonassola (La Spezia) con la ristrutturazione e la riapertura dell’antica linea ferroviaria, che collegava i due centri di Bonassola e Levanto nel levante ligure; l’opera, inaugurata nell’aprile del 2010 ha reso fruibile il percorso pedonale e la pista ciclabile a picco sul mare, lungo 2 km, composto da quattro gallerie inframmezzate da squarci di cielo e mare, nell’ambito del progetto “Tunnel Gallery”, che prevede l’uso delle gallerie restaurate come spazio espositivo multimediale. Il panorama italiano pullula di interventi ed è vivaio in fermento di iniziative progettuali che partono dal basso e si concretizzano spontaneamente oppure, a seconda dei casi, trovano ampia regolamentazione istituzionale inserendosi in veri e propri masterplan (Progetto Porta Nuova- Milano vuoto urbano Garibaldi-Repubblica Metropolitana Gioia) tesi a ridare significato a minuti spazi di quartiere, vuoti tra palazzi, orti abbandonati oppure a intere aree dismesse nei centri o ai confini delle città, per la gran parte inerenti a residui dell’archeologia industriale, o zone vicine a ponti, ferrovie, aree militari (es. area ex-gasometro nel cuore del Vomero Orto Arborato Flegreo- Napoli o Teatro India –Roma area ex industria Mira Lanza) fino alla nascita di progetti di ricerca di riuso temporaneo degli spazi nel periodo di tempo intermedio nel passaggio tra vecchia e nuova destinazione d’uso (es. Temporiuso, progetto mi-

lanese che mira a riattivare gli spazi dismessi in attesa di trasformazione destinandoli a progetti culturali, associazioni, alloggi temporanei e imprese).

In definitiva, a vari livelli, il denominatore comune di queste proposte di rifunzionalizzazione degli spazi è l'idea che l'uso sociale e condiviso possa essere un potente strumento contro il degrado e il senso di insicurezza, con l'ambizione di diventare modello da emulare atto a produrre effetti positivi su ambiti più vasti e, soprattutto, capace di creare comunità.

4. Caso studio – Pompei

L'analisi del territorio ha individuato una serie di spazi vacanti e abbandonati.

Per l'intervento sono state prese in considerazione in particolare le aree intercluse tra le infrastrutture ed in attuale stato di abbandono/disuso.

La scelta non è stata casuale, bensì si è indirizzata verso quell'area/zona più significative dal punto di vista architettonico/costruttivo tenendo conto della localizzazione, dello stato dei luoghi e della fattibilità dell'intervento in termini di potenzialità non occasionale.

Le caratteristiche dell'intervento evidenziano la scelta di un layout temporale di tipo progressivo tendente alla stabilizzazione. L'approccio metodologico è quello del modello cooperativo: l'incontro fra società e istituzioni avviene su di un piano di sostanziale parità e si sviluppa in base alle esigenze del processo stesso. La progettazione comporta per i soggetti coinvolti l'adattamento del proprio ruolo a ciò che viene richiesto dal contesto specifico in cui si opera e l'adozione di una certa flessibilità e di capacità di confronto proprie dell'adeguamento dinamico e funzionale.

L'obiettivo è quello di creare spazio pubblico, accessibile e vivibile, aumentandone il grado di fruibilità, rivestendo l'intera area con un nuovo arredo urbano costituito da elementi decorativi, attrezzature funzionali e infrastrutture tecnologiche per rendere più accogliente e familiare lo spazio da recuperare, integrando soluzioni di alimentazione "green" ad alta efficienza, inserite sulle superfici esterne attraverso rivestimenti in fotovoltaico amorfo, tenendo conto della localizzazione nel contesto urbano e della relazione temporale nelle pratiche d'uso del luogo stesso.

Il vuoto viene progettato come spazio polifunzionale e ripensato come risorsa dotata di capacità attrattiva, con l'inserimento di elementi del paesaggio, quali l'acqua e il verde, e di architetture ludiche o ricreative, allo scopo di incentivare nuove forme di relazione e favorire la crescita della vita collettiva, recuperando la dimensione del bene comune attraverso forme di sussidiarietà orizzontale per la produzione di servizi non convenzionali accrescendone la funzione sociale e aggregativa, con la realizzazione di spazi attrezzati per attività ricreative e di utilità, allo scopo di creare nuove economie nel territorio locale, e una nuova offerta di sistemi produttivi, attraverso un rinnovamento delle funzioni passate, pur rispettandone la tradizione storica, fino a far diventare l'area interessata nuovo polo di attrazione per l'intera comunità.

5. Conclusioni

"Qualità urbana vuol dire sostanzialmente spazi pubblici" [E. Salzano, 2009]. Aumentare la qualità di uno spazio dipende da diversi fattori quali: l'accessibilità, la fruibilità, la frequenza d'utilizzo e l'intensità delle relazioni sociali, la destinazione d'uso e le metodologie adoperate. Sebbene non sia sempre di facile realizzazione o conveniente in termini economici, si ritiene che il riuso delle aree

abbandonate o dismesse, degli edifici e di tutti quegli spazi vuoti da destinare a “spazio pubblico”, risulti generalmente opportuno, soprattutto se effettuato mediante un’analisi preventiva che dimostri l’adeguatezza di un congruo intervento realizzato con tecniche e metodologie specifiche che possano garantire il recupero delle aree in disuso e riqualificare lo spazio vacante, al fine di favorire la crescita urbana, sia in termini di patrimonio materiale che di qualità della vita in ogni suo aspetto, in termini di innovazione e arricchimento della sfera pubblica urbana, accrescendo la fondamentale funzione culturale e di aggregazione.

Sebbene non corrispondano quasi mai all’applicazione di modelli precostituiti, quanto piuttosto all’esito del confronto con le specificità del territorio e al consolidamento delle nuove funzioni, le idee di progetto sono sempre ipotesi di valorizzazione degli spazi nell’interesse pubblico attraverso la possibilità di sviluppare processi creativi capaci di produrre servizi in grado di arricchire la sfera pubblica urbana, oltre che la creazione e la gestione di funzionalità generatrici di reddito, in un’ottica di sostenibilità abitativa, riqualificazione dei centri urbani e migliore vivibilità².

La pratica del riuso presenta, dunque, nuove opportunità di sviluppo della vita collettiva offrendo l’occasione di organizzare il contenuto funzionale degli spazi, di migliorare il sistema dei servizi e delle attività culturali e commerciali, di consolidare le relazioni sociali e l’identità locale, favorendo un processo innovativo di crescita della qualità urbana destinato a durare nel tempo.

² Culture NorthWest, Advocate Network Think (2005), Culture at the Heart of Regeneration.

Riferimenti bibliografici

- Amin A., Thrift N. (2005), *Città. Ripensare la dimensione urbana*, Il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. (2008), *Modus Vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*, Editori Laterza.
- Caterall B. (1998), "Culture as a Critical Focus for Effective Urban Regeneration", Town and Country Planning Summer School, York.
- Choay F. (1973) *La città: utopie e realtà*, Einaudi paperbacks, Torino.
- Dragotto M., Gargiulo C. (2003), *Aree dismesse e città*, Franco Angeli, Milano
- Hutton T. A. (2004), "The New Economy of the Inner City", in *Cities*, Vol. 21, n. 2.
- La Pietra U. (1977), *La riappropriazione della città*. Ed Centre Georges Pompidou.
- Lombardi P. (2008), *Riuso edilizio e rigenerazione urbana. Innovazione e partecipazione*, Celid, Torino.
- Martinotti G. (1993), *La nuova morfologia sociale della città*, Il Mulino, Bologna.
- Myers G. A. (1998), Muhajir M. A. H., "Localising Agenda 21", in Willis K. G., Turner R. K., Bateman I. J. (a cura di), *Urban Planning and Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Rifkin J. (2008), *Carta per l'Architettura del Nuovo Millennio*.
- Salzano E. (2009), *La città bene comune*, Editore Ogni Uomo è tutti gli Uomini.
- Sebastiani R. (2007), *Retail marketing*, Vita e pensiero.
- Sennet R. (1999), *Usi del disordine. Identità personale e vita nella metropoli*, Costa e Nolan, Milano.

Abstract

Fronteggiare il nemico in arene competitive turbolente: l'importanza della fiducia e delle capacità dinamiche nelle alleanze strategiche

di Francesca Castaldo

- L'importanza delle alleanze è un tema ampiamente dibattuto in molti ambiti scientifici ed i benefici delle partnership, e non solo di quelle di tipo economico, sono ampiamente noti.

Quest'articolo intende porre l'attenzione sulle alleanze strategiche e, tra queste, su quel tipo peculiare di alleanza che non viene creata tanto per massimizzare i vantaggi, quanto per minimizzare i possibili danni. È questo il caso di due o più aziende che si alleano per competere più efficacemente con il leader di mercato in un dato settore industriale ma è anche di due o più Stati che uniscono le proprie forze per fronteggiare un nemico comune, per combattere, ad esempio, la minaccia terroristica.

Per fronteggiare l'imponderabilità delle sfide strategiche ed operative tipiche degli scenari iperconflittuali attuali e futuri, per i governi dei Paesi è peraltro necessaria l'acquisizione di alcune capacità, come la tempestività, la flessibilità, il pensiero creativo, le stesse che contraddistinguono le aziende che si muovono con successo in contesti ipercompetitivi ed imprevedibili. Data la pressoché totale impossibilità ad operare isolatamente e la conseguente tendenza ad allearsi per affrontare sfide imponenti al meglio, per i partner uniti nell'affrontare un avversario in arene competitive ardue e turbolenti, elementi come la complementarità e la sinergia, la condivisione e la fiducia, vengono ad assumere un ruolo decisivo.

Il focus dell'articolo è posto proprio sulla fiducia, principio cardine di ogni alleanza, nonché sulle cosiddette "capacità dinamiche", ed è finalizzato a mostrarne l'importanza in ambito politico, tanto quanto in quello economico-aziendale.

- The importance of alliances is a theme broadly debated in several scientific fields and benefits of partnerships, not only those of an economic nature, are well known.

This article is intended to set the attention on the strategic alliances and, among these, on the peculiar type of alliance created to minimize possible damages rather than to maximize advantages. It is the case of two or more firms that ally to compete more effectively with a market leader in a given industrial sector, but also of two or more States that decide to join their forces to face a common enemy, such as to fight the threat of terrorism.

To face the imponderability of the strategic and operational challenges of current and future hyper-conflicting scenarios, it is necessary for Governments to secure some skills, such as promptness, flexibility and creative thinking, in other words, the same those that differentiate companies which successfully move in hypercompetitive and unpredictable environments. Given the nearly complete impossibility to operate in isolation and the consequent tendency to ally to face huge challenges at its best, elements like complementarity and synergy, sharing and thrust, assume a decisive role among partners united to face an adversary in turbulent and arduous arenas.

The focus of this article is focused right on thrust, main component of every alliance, as well as on so-called 'dynamic capabilities', and it aims to demonstrate their importance in politics as much as in business economy.

The enhancement of cultural heritage in Europe

di Clara Mariconda

Una moderna invenzione della cultura occidentale, la nozione di patrimonio, è paradossale e ambigua, il suo significato è il risultato di una lunga evoluzione storica. Dal 1800 si assiste a una vera trasformazione del concetto di patrimonio. Si passa dalla famiglia alla nazione e l'eredità diventa un elemento che contribuisce alla creazione dell'identità nazionale, come portatrice di un grande valore della memoria. Il concetto di patrimonio è il risultato di un'evoluzione storica che ha portato a una nozione unitaria e comparabile di patrimonio culturale in Francia e in Italia. Sia in Francia che in Italia, la protezione si manifesta attraverso un'attività normativa con finalità conservativa e vengono selezionati i beni da proteggere e l'autorità pubblica li sorveglia. Una chiara differenza si trova nei metodi per selezionare i beni secondo i due modelli. Nel modello italiano, tutti gli assets che sono completamente inclusi nella definizione legislativa sono automaticamente protetti.

Nel modello francese la sottomissione della proprietà alla protezione, anche se è riconosciuto come diritto dalla legge, deve essere preceduta da un decreto. Lo stesso sistema francese è applicato in Italia per i beni di proprietà privata

I due sistemi di protezione che emergono dall'analisi sono fortemente caratterizzati in senso conservativo. Gli strumenti utilizzati sono parzialmente diversi e le differenze in alcuni casi non sono insignificanti, ma l'approccio protezionistico/ambientalista permea completamente l'orizzonte della realtà in entrambi i sistemi. La Francia, rispetto all'Italia, è un vero esempio di decentralizzazione in cui le comunità e le associazioni locali amministrano e gestiscono liberamente, mentre lo Stato coordina i metodi, la conservazione e il rigore delle regole.

- A modern invention of Western culture, the notion of patrimony is paradoxical and ambiguous, its meaning is the result of a long historical evolution. From 1800 we witness a real transformation of the concept of heritage. We move from the family to the nation and the heritage becomes an element that contributes to the creation of the national identity, as a bearer of a great value of memory.

The concept of heritage is the result of a historical evolution that has led to a unitary and comparable notion of cultural heritage in France and Italy. Both in France and in Italy, protection is manifested through a regulatory activity with a conservative aim and the assets to be protected are selected and the public authority supervises them. A clear difference is found in the methods for selecting the goods of the two models. In the Italian model, all assets that are fully included in the legislative definition are automatically protected.

In the French model according to which the subjection of property to protection, even if it is fully entitled to the definition of the law, must be preceded by a decree. The same French system is applied in Italy for privately owned assets

The two national protection systems emerging from the analysis are strongly characterized in a conservative sense. The instruments used are partially different, and the differences in some cases are not insignificant, but the protectionist/conservationist approach completely permeates the horizon of reality in both systems. France, compared to Italy, is a real example of decentralization in which local communities and associations administer and manage freely, while the State coordinates methods, conservation and rigor of the rules.

The Urban Voids as a Critical Resource: The Case of Pompei Agorà - Public Space - Sustainable Architecture - Recycling

di Fabio Converti

- Il tema dei vuoti urbani o vicino ai confini dei sistemi urbani, è ormai diventato un argomento di grande confronto, che si unisce al dibattito sui modelli di sviluppo e sostenibilità delle città e degli italiani urbani e peri-urbani. La Regione Campania, in linea con le ultime esperienze nazionali ed europee, ha deciso di perseguire strategie di rinnovamento e riconversione in aree urbane al fine di individuare tutte le azioni necessarie a garantire:

- la difesa di un prezioso patrimonio ambientale ed ecosistemi di interesse regionale;
- lo sviluppo delle aree agricole urbane;
- il restauro del patrimonio storico-culturale;
- equilibrio delle aree a rischio di degrado.

- The problem of urban voids at or near the boundaries of urban systems has now become a topic of major confrontation, which joins the debate on models of development and the sustainability of cities and of urban and peri-urban Italians. The Campania Region, in line with the latest national and European experience, decided to pursue strategies of renovation and conversion in urban areas in order to identify all the actions necessary to ensure:

- the defense of a valuable environmental assets and ecosystems of regional interest;
- the development of urban agricultural areas;
- the restoration of the historical-cultural;
- balancing of the areas at risk of degradation.

Note biografiche sugli autori

- Francesca Castaldo, dopo gli studi in ambito sociologico ed economico, ha cominciato ad occuparsi di ricerca prevalentemente in materie economico-aziendali, perfezionandosi in gestione d'impresa (MBA, 2003) e impegnandosi contemporaneamente in attività didattiche, collaborando con alcuni dipartimenti universitari (di Napoli, Salerno e Roma). Conseguito nel 2008 il Ph.D. in 'Marketing e Comunicazione', con una tesi sul business aeronautico, inizia a lavorare in un'azienda del settore aerospaziale, dedicandosi alla pianificazione strategica e al marketing strategico, prima, e al *business development*, dopo, prioritariamente nel comparto della Difesa, seguendo un programma di ricerca europeo per conto dell'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD). I suoi interessi attuali continuano ad essere orientati sui temi della ricerca, tanto in ambito aeronautico quanto in quello economico-aziendale.

- Clara Mariconda, avvocato presso il Foro di S.Maria C.V. e ricercatore presso il Dipartimento di Scienze Politiche "Jean Monnet". Titolare dell'insegnamento "Legislazione turistica europea e comparata", partecipa a diversi gruppi di ricerca sulle più attuali tematiche del diritto italiano e comparato. Tra i suoi scritti: *Sport e integrazione degli immigrati tra Unione europea e diritti nazionali*, in G. Mazzei e J. Espartero Casado (a cura di), *Problematiche giuridiche e ruolo sociale dello sport – Problemática jurídica y papel social del deporte*, Collana del Dipartimento di Scienze Politiche «Jean Monnet» della Seconda Università degli Studi di Napoli, n. 48, Napoli, E.S.I., 2014; *Comment Art. 44*, in Andrea Borroni (ed.), *Commentary on the labour code of Georgia*, Tblisi, Lawiers World, 2014; *Il contrasto alla violenza di genere nell'ordinamento spagnolo. Un problema irrisolto*. In: Angioi S.; Lanna M.; Mariconda C.; Palermo G.; Scolart D. Don-

ne violate. Un'analisi interdisciplinare della violenza contro le donne. Vol. Collana Criminalità, Cuam University Press Edizioni Labrys, 2015.

- Fabio Converti è ricercatore confermato SSD icar17. È autore di numerosi saggi di carattere nazionale ed internazionale sui tempi dell'architettura e del paesaggio; è autore, inoltre, di diverse monografie sui temi della conoscenza e valorizzazione del patrimonio edilizio storico, tra cui "Le Architetture Borboniche, Conoscenza, Recupero e Valorizzazione" ed. Altralinea 2017, "Cilento. Dalla Conoscenza alla Valorizzazione dei Centri Storici Minori", ed. Altralinea 2018.

Norme generali per la pubblicazione

La Rivista Italiana di Conflittologia pubblica lavori originali ed inediti, traduzioni di lavori stranieri di particolare importanza ed attualità, nonché atti dei convegni e delle conferenze promosse da organismi nazionali ed internazionali. La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo, nonché la memorizzazione elettronica per uso diverso, sono riservati per tutti i Paesi. Per la pubblicazione di talune parti, o dell'intero contenuto della rivista, è necessario chiedere e ottenere l'autorizzazione della Direzione e comunque deve essere indicata la fonte. Gli articoli saranno sottoposti alla valutazione del comitato scientifico, il cui giudizio è insindacabile. Gli articoli sottoposti alla rivista devono essere originali e, dunque, non pubblicati o inviati ad altre riviste italiane per la pubblicazione. Non si restituiranno gli articoli inviati per la pubblicazione, anche se rifiutati. Gli autori sono invitati a conservare una copia del lavoro inviato, in quanto la Direzione della rivista non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda la perdita o il danneggiamento delle copie inviate. Gli articoli saranno pubblicati entro i tempi stabiliti dalla redazione e possono variare da 1 a 12 mesi. Il nome dell'autore sarà sempre citato in testa all'articolo. La redazione della rivista non è responsabile delle opinioni e dei concetti espressi dagli autori ospitati. Non è prevista, inoltre, la correzione di bozze da parte della redazione della rivista; pertanto, l'articolo deve essere pronto per la pubblicazione. Le citazioni devono essere formulate col sistema autore-data e, comunque, per la riproduzione di qualunque tipo di materiale deve essere ottenuta l'autorizzazione dal titolare dei diritti d'autore che deve essere inclusa nel testo. Eventuali spese per i diritti d'autore, se richieste, sono a carico dell'autore (o degli autori). È responsabilità dell'autore (o degli autori) assicurare che il testo non abbia contenuto diffamatorio o contro le regole che proteggono i diritti d'autore. Gli articoli andranno inviati su doppio supporto, sia informatico che cartaceo. La pubblicazione è subordinata all'invio del MODULO A, di autorizzazione al trattamento dei dati personali, e del MODULO B, di autorizzazione a pubblicare il proprio lavoro (entrambi scaricabili dal sito web della rivista all'indirizzo www.conflittologia.it), debitamente firmati che andranno inviati a mezzo posta o trasmessi via fax alla redazione. Il materiale andrà inviato a: Rivista Italiana di Conflittologia - Redazione Via Ruffilli, s.n.c. - 82100 Benevento - tel. +390824010490 - fax +0230132531 - info@conflittologia.it. Allo stesso indirizzo, infine, potranno essere inviati le opere (monografie, manuali, volumi collettanei) di cui si richiede la segnalazione o la recensione e che non verranno comunque restituiti.

Procedura di revisione scientifica

Sin dal primo numero del gennaio 2007, gli articoli scientifici proposti per la pubblicazione sulla Rivista Italiana di Conflittologia sono sottoposti alla procedura di revisione che viene descritta di seguito.

Ogni scritto viene, in primo luogo, sottoposto da uno o più componenti del comitato scientifico della Rivista per una lettura preliminare. Se lo scritto passa l'esame di questa prima lettura, viene reso anonimo per la successiva spedizione ai revisori, scelti tra persone di provata fama scientifica. Lo scritto viene reso anonimo eliminando non solo il nome dell'autore e dell'eventuale istituzione presso la quale è stato redatto, ma anche ulteriori elementi che potrebbero portare all'identificazione dell'autore (la citazione nel testo e, nei riferimenti bibliografici finale, gli scritti del medesimo autore). Successivamente ogni scritto viene inviato a due revisori scientifici. Così come i referees non conoscono l'identità dell'autore, anche quest'ultimo non conosce l'identità dei Referees che valutano il suo contributo (c.d. doppio cieco, double-blind). Tuttavia, per la trasparenza del procedimento, successivamente alla pubblicazione del contributo, la Rivista comunica l'identità dei Referees. Il nominativo dei referee, che restano in carica per tre anni, è reso noto nel secondo numero pubblicato successivamente alla scadenza del triennio. L'articolo anonimo viene inviato a ciascun revisore corredato da un questionario (scheda referee), nel quale si chiede:

- un giudizio analitico su singoli aspetti dell'articolo;
- un giudizio d'insieme sull'articolo, da comunicare all'autore;
- un commento confidenziale sull'articolo, riservato alla Direzione della Rivista;
- un giudizio sulla pubblicabilità dell'articolo, articolato nelle seguenti cinque possibilità: a) accettabile per la pubblicazione nell'attuale versione; b) accettabile ma solo dopo revisioni secondarie; c) accettabile ma con revisioni sostanziali e con suggerimento di nuovo invio del lavoro alla rivista e conseguente nuovo processo di revisione; d) non accettabile, ma si consiglia agli autori di proporre il lavoro altrove;
- e) non accettabile.

Il direttore, pertanto, redigerà un commento finale, elaborato sulla base della valutazione dei referee, che sarà inviato all'autore. Nel caso b), dopo che l'autore ha adempiuto alle modifiche richieste da uno o da entrambi i revisori, rinvia l'articolo alla Direzione, che giudica autonomamente se gli adeguamenti sono corretti. In caso negativo, la Direzione chiede ulteriori adeguamenti. Nel caso c), dopo che l'autore ha adempiuto alle modifiche richieste da uno o da entrambi i revisori, rinvia l'articolo alla Direzione, che a sua volta rinvia l'articolo al revisore o ai revisori che hanno formulato tale giudizio, per permettere loro di giudicare se gli adeguamenti sono corretti. In caso negativo, il revisore chiede ulteriori adeguamenti, fino a che questi siano ritenuti corretti. Nel caso che uno fra i revisori esprima un giudizio del tipo "a", "b", "c", e l'altro revisore esprima un giudizio del tipo "d" oppure "e", s'invia l'articolo a un terzo revisore (senza informarlo dei giudizi precedenti). Nel caso venga formulato un giudizio "d", "e", l'articolo viene respinto. Nel caso sia formulato un giudizio "a", "b", "c", l'articolo è ammesso, seguendo uno degli iter esposti in precedenza.

Indicazioni per la stesura dei testi

Abstract: l'articolo inviato alla Rivista Italiana di Conflittologia deve essere accompagnato da un abstract in italiano ed uno in inglese di circa 10 righe e da una nota biografica dell'autore di circa 5 righe.

Titolo: il titolo – in Times New Roman corpo 16 (corsivo) – deve essere stringato ed appropriatamente informativo sul contenuto dell'articolo, presentando, quando è possibile, alcune parole chiave. Al titolo deve poi seguire il nome e cognome dell'autore, in Times New Roman corpo 12.

Testo: l'articolo va redatto in Times New Roman corpo 12, e la gabbia del testo sul computer dovrà essere la seguente, scegliendo Imposta pagina dal menu *File*:

- margine superiore cm 4; inferiore cm 3,17; sinistro cm 2,6; destro cm 2,6;
- intestazione: cm 2,54;
- pié di pagina: cm 1,68;
- rilegatura: 0
- carta: dimensioni personalizzate (larghezza 17 cm; altezza 24 cm).

Dal menu *Formato*, inoltre, scegliere Paragrafo e selezionare interlinea esatta 15pt.

Il testo degli articoli sarà preferibilmente diviso in paragrafi numerati (col titolo dei paragrafi in grassetto), sempre in Times New Roman corpo 12. La lunghezza massima consentita per ogni articolo è di 35 pagine. I termini stranieri e/o molto specialistici vanno inseriti in corsivo, e in taluni casi è preferibile allegare un glossario a fine testo per chiarirne il significato. Le sigle e gli acronimi devono riportare la dicitura per esteso alla prima loro menzione.

Citazioni: le citazioni inserite nel testo restano in corpo 12 e vanno messe tra «virgolette caporali» (le virgolette caporali possono essere generate digitando il codice asci ALT+171 per « e ALT+187 per »). Nel caso che il testo citato presenti delle virgolette, queste vanno rigorosamente riportate; ma in questo caso vanno usati i doppi apici. Ad esempio: Francesco Alberoni ricorda che «la città, in quanto intrico di relazioni individuali, può essere metaforicamente definita come “rete di reti”. E pertanto...». Dopo aver inserito un simile virgolettato, la fonte deve essere citata attraverso il cosiddetto sistema autore-data (nome puntato, cognome per esteso, anno di pubblicazione, e da ultimo il nr. della pagina o delle pagine da cui è stata attinta la citazione). Queste quattro importanti informazioni vanno inserite attraverso una parentesi quadra. Nel nostro caso: [F. Alberoni, 1985, 67] o [F. Alberoni, 1985, 67-69] se la citazione è lunga ed è spalmata poniamo su tre pagine. Si noti, tuttavia, che – poiché Alberoni è stato già citato prima delle virgole caporali, per economia si può anche citare così: [1985, 67] o [1985, 67-69]. Qualora, invece, la citazione fosse stata presa da un altro libro, da un'altra fonte, è necessario che ciò sia messo in evidenza nel seguente modo: [cit. in F. Ferrarotti, 1990, 183]. Si tenga

ancora conto che il testo citato va riportato fedelmente e, se si vogliono inserire dei corsivi, bisogna segnalare l'intervento al termine della citazione. Nel nostro esempio, se si volesse mettere in corsivo la parola *metaforicamente* – allo scopo di enfatizzarla ulteriormente – si deve usare questo espediente: [F. Alberoni, 1985, 67; il corsivo è mio] o [F. Alberoni, 1985, 67-69; il corsivo è mio]. Allo stesso modo, se il virgolettato è stato tradotto dall'autore, si ha: [F. Alberoni, 1985, 67; la traduzione è mia] o [F. Alberoni, 1985, 67-69; la traduzione è mia]. Poiché il testo citato va sempre riportato fedelmente, se si espungono delle parti intermedie, la lacuna va segnalata con [...]. Ad esempio: Francesco Alberoni ricorda che «la città, in quanto intrico di relazioni individuali [...], può essere metaforicamente definita come “rete di reti”. E pertanto...».

Le «virgolette caporali» possono anche essere omesse qualora l'autore voglia riportare, a parole proprie, una sintesi del pensiero di un certo studioso. Volendo riprendere l'esempio precedente, scriveremo: secondo Francesco Alberoni, la città è fondamentalmente un intrico di relazioni individuali, e proprio per questo può essere immaginata come una rete di rete. In questo caso, può essere omesso il riferimento alla pagina, e quindi: [F. Alberoni, 1985]. Per economia, si può anche aggiungere l'anno subito dopo aver citato il nome e il cognome dello studioso, evitando di farlo a fine periodo: secondo Francesco Alberoni [1985], la città è fondamentalmente un intrico di relazioni individuali, e proprio per questo può essere immaginata come una rete di rete. Si tenga conto, ancora, che – qualora questo pensiero sulla città fosse stato preso da più fonti – si può costituire quello che, nel gergo, viene chiamato “elenco telefonico”, un breve elenco di autori dai quali il pensiero stesso è attinto. Nel nostro esempio: secondo alcuni [F. Alberoni, 1985; F. Ferrarotti, 1990; A. Giddens, 1998; Roy, 2001; J. Low e P. Sik, 2010], la città è fondamentalmente un intrico di relazioni individuali, e proprio per questo può essere immaginata come una rete di rete. Solitamente, nell'elenco telefonico l'ordine è relativo all'anno di pubblicazione delle opere citate. Si consiglia – in ogni caso – di non esagerare con la quantità di studiosi citati, e questo per non appesantire il testo stesso.

Torniamo al singolo autore. Se del medesimo autore ci sono testi dello stesso anno, è necessario aggiungere una lettera accanto all'anno. Cioè: [F. Alberoni, 1985a]. Quando successivamente sarà necessario citare un'altra opera di Francesco Alberoni, sempre pubblicata nel 1985, scriveremo: [F. Alberoni, 1985b].

Nel sistema di citazione autore-data, tutte le volte che, in un certo punto del testo, ricorre la stessa opera citata precedentemente, si usa appropriatamente la dizione latina “*ibidem*”. Nel nostro esempio iniziale, dopo aver citato [F. Alberoni, 1985, 67], dovendolo ri-citare nuovamente, scriveremo [*ibidem*] soltanto, se la pagina è la stessa, o [*ibidem*, 68] se la pagina è diversa. Ovviamente, quando invece si cita nuovamente un'opera richiamata già precedentemente, ma nel mezzo sono state fatte citazioni ad altre opere, allora il riferimento deve nuovamente indicare di qua-

le opera si tratti. Cioè, se dopo aver citato [F. Alberoni, 1985, 67], viene poi citato [A. Giddens, 1998], e se dopo ancora si rende necessario ri-citare Alberoni, non può essere in questo caso usata la parola latina “ibidem”, perchè questa farebbe riferimento a Giddens. Bisogna invece riscrivere [F. Alberoni, 1985, 67], cambiando il numero della pagina, qualora fosse diversa.

Note a piè pagina: le note a piè pagina vanno redatte in Times New Roman corpo 10, con il testo giustificato, interlinea esatta 15 pt. Vanno ovviamente inserite automaticamente con le funzioni previste dal programma di scrittura che viene utilizzato al computer. Esse devono essere redatte seguendo le stesse regole descritte sopra, circa il sistema di citazione autore-data. Nelle note, cioè, non devono essere indicati i titoli dei libri. Le note a piè pagina vanno invece pensate come un approfondimento di concetti e temi già riportati nel testo, oppure per evidenziare il punto di vista di chi scrive.

Riferimenti bibliografici: le opere citate nel testo vanno riportate alla fine dell'articolo, in Times New Roman corpo 10, con il testo giustificato, interlinea esatta 15 pt, seguendo i seguenti criteri:

- titoli dei libri in corsivo senza virgolette;
- titoli di riviste tra «virgolette caporali»;
- titoli degli articoli in corsivo senza virgolette;
- titoli di saggi in volumi collettanei, tondo “tra doppi apici”;
- nome autore: nel testo il cognome dell'autore va preceduto dal nome puntato; nella bibliografia mettere sempre prima il cognome. Se l'opera citata ha più autori, separarli con la virgola e mai con la congiunzione “e”. Quando il nome proprio dell'autore è composto da due o più lettere iniziali (es. G.C. Trentini), non lasciare spazi tra le iniziali del nome;
- data di pubblicazione: la data va messa tra parentesi dopo il nome dell'autore.
- editore: indicarlo solo per i volumi, dopo il titolo, separato da questo da una virgola. Deve sempre precedere, separato da una virgola, il luogo di pubblicazione;
- impaginare la bibliografia senza rientrare la prima riga di ogni titolo elencato e rientrando invece di 0,5 cm le eventuali righe successive alla prima;

Esempi di voci bibliografiche:

a) articoli in riviste:

Mowen J.C., Mowen M.M. (1991), *Time and outcome evaluation*, «Journal of marketing», 55, pp. 54-62.

b) volumi:

Goffman E. (1959), *Presentation of self in everyday life*, Doubleday, New York.

Demarchi F., Ellena A. (a cura di) (1976), *Dizionario di sociologia*, Edizioni Paoline, Milano.

c) saggi in volumi collettanei:

Adorno Th.W., “Sulla situazione attuale della sociologia tedesca”, in Aa.Vv., *La sociologia nel suo contesto sociale*, Laterza, Bari, 1959.

Condizioni di iscrizione, abbonamento e modalità di pagamento

Per ricevere la Rivista Italiana di Conflittologia è necessario formulare domanda di iscrizione annuale all'A.I.C. – l'Associazione Italiana di Conflittologia, che si perfeziona con il pagamento della somma richiesta, e che dà diritto all'invio dei 3 numeri della Rivista. L'iscrizione dà diritto, altresì, ad uno sconto del 10% sull'acquisto dei libri, editi dalle Edizioni Labrys, e ad un ulteriore sconto del 15% per la partecipazione a convegni, seminari e corsi organizzati dall'A.I.C.

E' possibile, inoltre, richiedere l'iscrizione retroattiva, che dà diritto a ricevere anche i numeri della rivista delle annualità precedenti. Ogni singolo numero della rivista, inoltre, può essere acquistato, al prezzo di €. 20,00, anche senza l'iscrizione all'A.I.C.

Il pagamento può avvenire con le seguenti modalità:

A) Versamento sul Conto Corrente Postale N. 89491757 - intestato all'Associazione Italiana di Conflittologia - indicando nella causale "abbonamento Rivista Italiana di Conflittologia anno ...".

B) Bonifico bancario sul Conto Corrente - intestato all'Associazione Italiana di Conflittologia - Banca Popolare di Puglia e Basilicata Agenzia di Benevento – IBAN IT30N053851500000000002710 - indicando nella causale "abbonamento Rivista Italiana di Conflittologia anno ...".

Il pagamento, per rinnovo iscrizione, deve essere effettuato entro il 31 marzo di ogni anno. Le iscrizioni s'intendono rinnovate per l'anno successivo se non vengono disdette, con apposita comunicazione scritta, entro la scadenza su indicata. Inoltre, i fascicoli della rivista non pervenuti devono essere reclamati al ricevimento del nuovo numero. Reclami oltre il suddetto termine non saranno presi in considerazione.