



# VitaminaE

Le parole dell'economia

*Temporary magazine* del  
Dipartimento di Economia  
dell'Università degli Studi della  
Campania Luigi Vanvitelli

# 2/18

**in questo  
numero**

**Antropocentrismo**, di Francesco Campanella  
**Continuità**, di Clelia Fiondella  
**Diversità**, di Mario Pezzillo Iacono  
**Evento**, di Enrico Bonetti

**Ottimo**, di Mariella Romaniello  
**Virtuale**, di Filomena Izzo  
**Web reputation**, di Giovanna D'Alfonso

# Antropocentrismo

Francesco Campanella [docente di Finanza aziendale]

**Il significato del concetto di sviluppo economico è da sempre oggetto di dibattito in ambito accademico e le relative posizioni su cosa esso implichi sono molto distanti tra loro.**

**Nell'opinione pubblica, la parola "sviluppo" è associata ad un avvicinamento delle condizioni sociali di un Paese verso un modello occidentale ad economia di mercato.**

**La convinzione che questo modello di sviluppo sia il migliore possibile ha fatto sì che il dibattito sull'efficienza e l'efficacia dell'economia di mercato ha avuto sempre un ruolo centrale nella disciplina economica.**

Semplificando il dibattito, si può affermare che il pensiero economico sul ruolo del mercato nello sviluppo economico si sviluppa in un *continuum* che partendo dagli studiosi che ritengono che questo modello possa garantire una crescita economica infinita giunge fino a coloro che, invece, ammoniscono sulla selezione darwiniana imposta da tale schema che alimenta fenomeni di polarizzazione della ricchezza, di povertà e di rabbia sociale. In particolare, la scuola neoliberista di Chicago riconosce la capacità di autoregolazione del mercato che premia i meritevoli attraverso meccanismi concorrenziali e rende più efficienti i rapporti economici. Libero dalle ingerenze dello Stato che ostacola la concorrenza, i mercati sono il luogo in cui si incontrano gli egoismi personali che garantiscono un aggiustamento continuo degli equilibri di domanda ed offerta. Quindi, questo mercato genera ricchezza ed equità sfruttando proprio una delle caratteristiche intrinseche dell'uomo: l'egoismo.

Questo approccio allo sviluppo economico è stato condiviso, in modo più o meno integrale, da tutti gli schieramenti politici dei principali Paesi del mondo negli ultimi decenni, ma i risultati oggi ottenuti non sono stati quelli sperati. La liberalizzazione di alcuni settori strategici dell'economia, in cui tanta speranza di sviluppo si era riposta in passato, hanno invece oggi favorito la polarizzazione della società e la progressiva perdita dei diritti sociali in nome di una maggiore competitività del sistema produttivo. Sebbene molti studiosi imputino alle crisi finanziarie degli scorsi anni l'attuale insoddisfazione e l'irrequietezza di molti popoli, si ritiene invece che l'attuale situazione derivi proprio da una fiducia illimitata nell'economia di mercato che ha indotto alcune classi dirigenti del passato a scelte discutibili che si riflettono negativamente sulla società attuale. Gli attuali dati economici evidenziano pericolosi squilibri tra i Paesi che possono condizionare il futuro sviluppo economico.

Queste considerazioni hanno indotto gli studiosi a riflettere sull'efficacia dei meccanismi di mercato nel perseguire gli obiettivi di sviluppo.

In una prima fase di riflessione, le idee di Joseph Stiglitz, che hanno poi generato una scuola di pensiero nota come "Post Washington Consensus", hanno evidenziato che i fallimenti sistematici del mercato sono imputabili alle asimmetrie informative tra gli agenti economici. Tale problema renderebbe l'efficienza dell'economia di mercato una pura idea non realizzabile. Pertanto, solo una partnership tra Stato e mercato consentirebbe di superare la selezione darwiniana del mercato.

In una successiva fase di riflessione, Amartya Sen si porta oltre il dibattito sul ruolo dello Stato e del mercato nello sviluppo economico mettendo in discussione lo stesso concetto di crescita ed evidenziando la natura multidimensionale dello stesso.

Questo studioso ritiene che sia riduttivo misurare lo sviluppo mediante dati macroeconomici quantitativi come il PIL pro capite che non diano contezza anche delle condizioni sociali e morali di un popolo. L'espansione del concetto di sviluppo economico anche alla libertà ed alla possibilità degli individui di partecipare al contesto socio-economico di cui fanno parte, è un concetto prodromico all'idea di "antropocentrismo economico" che in questo articolo si vuole proporre.

In particolare, l'idea che la quantità di ricchezza e di beni posseduta da un popolo non implichi anche la sua felicità e la completa soddisfazione dei bisogni riassume in modo efficace la complessa idea di antropocentrismo economico.

Pertanto, nell'ottica dell'economia antropocentrica, lo Stato mitiga le pulsioni darwiniane del mercato e riduce i vincoli politici ed economici che impediscono ai cittadini di sviluppare la propria identità.

## La quantità di ricchezza posseduta da un popolo non implica la sua felicità e la completa soddisfazione dei suoi bisogni

Si rileva quindi che, integrando le idee di Stiglitz con quelle di Sen, l'economia antropocentrica propone una partnership tra Stato e mercato che abbia l'obiettivo di uno sviluppo economico che contemperì le esigenze di una maggiore quantità di beni e servizi con quelle di un maggiore benessere degli individui. In tale visione, **il potere dello Stato e quello del mercato devono abdicare alle esigenze degli uomini che ne fanno parte e la misura dei risultati raggiunti in termini di sviluppo si amplia anche al benessere percepito dai cittadini.**

Se l'economia antropocentrica mette al centro della disciplina economica l'uomo e le sue necessità non solo materiali ma anche spirituali, è possibile superare anche la concezione utilitaristica dei beni e sostituirla con quella di capacità di un bene. Al riguardo, Sen evidenzia che il valore di un bene non è funzione di ciò che un individuo può fare con esso, secondo la tradizionale visione utilitaristica, ma invece dipende da ciò che esso può fare per un individuo.

Tale cambiamento nel processo di stima del valore ha importanti implicazioni in tutti gli ambiti dell'economia (istruzione, lavoro, giustizia) ponendo in generale il capitale a servizio dell'uomo e non viceversa. Questo è un altro concetto fondamentale dell'idea di una economia che ponga al centro dello sviluppo economico l'uomo e le sue molteplici esigenze.

L'esigenza di un cambiamento per riattivare un processo di crescita autopoietico e non indotto da politiche monetarie espansive straordinarie è ormai condivisa anche da coloro che hanno governato l'economia negli ultimi anni.

Pertanto, il tema del dibattito scientifico e politico in corso è quale nuovo modello di crescita scegliere per le prossime generazioni. Si può continuare a credere nel potere del mercato, sostenendo che gli effetti positivi di tale modello di sviluppo arriveranno quando saranno risolti i problemi di bilancio di alcuni Paesi. Si può proporre un modello di sviluppo in cui lo Stato torni ad avere un ruolo centrale nell'economia, decidendo chi vince e chi perde nel mercato. Si può, infine, indicare una terza via in cui lo Stato innovatore in partnership con il mercato investe nello sviluppo misurandolo non solo in termini quantitativi ma anche di benessere degli individui.

Sebbene si ritenga che quest'ultima proposta garantisca il maggiore equilibrio tra le forze dello Stato e del mercato, qualsiasi modello di crescita virtuoso si scelga per il futuro non può prescindere nella sua progettazione da un sostantivo che racchiude in sé una idea complessa: antropocentrismo.

### Per saperne di più

A. Sen, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano: 2014.

J.E. Stiglitz, A. Sen, J.-P. Fitoussi, *La misura sbagliata delle nostre vite*, Etas, Milano: 2010.

A. Sen, B. Williams, *Utilitarismo e oltre*, Milano, Il Saggiatore: 1984

**L**a parola “continuità” si riferisce alla qualità dell’esser continuo, all’estensione non interrotta nel tempo, o anche nello spazio. Il termine è impiegato in diverse discipline e può assumere significati anche variegati e complessi. Anche in Economia aziendale la continuità è una qualità, un’astratta attitudine delle aziende, le quali nascono per durare, almeno in linea di principio.

L’azienda svolge la sua attività economica per soddisfare bisogni ciclici. Il complesso dei fattori produttivi allestito a tale scopo è un insieme di elementi né casuale, né momentaneo, ma un sistema che può vivere in modo duraturo, indipendentemente dagli individui che lo hanno costituito e/o gestito per un tempo più o meno lungo.

La continuità aziendale consente alle aziende di perseguire la finalità di creare valore e ciò è possibile solo in un arco temporale sufficientemente ampio.

Per creare valore, l’azienda deve ricercare e mantenere condizioni di equilibrio economico, compiendo scelte assai complesse che servono ad individuare le migliori combinazioni di capitale e lavoro, in situazioni di rischio ed elevata incertezza.

L’effettiva capacità dell’azienda di corrispondere alla propria natura e quindi di continuare ad operare dipende dalla bontà delle iniziative intraprese che, nella maggior parte dei casi, è apprezzabile solo a posteriori.

Più in generale, la salvaguardia della continuità aziendale non può essere rimessa al mero intuito imprenditoriale, ma richiede la predisposizione e il funzionamento di presidi di controllo permanenti, idonei a tale scopo.

Tali presidi interessano diverse dimensioni aziendali che per comodità espositiva possono essere separatamente trattate, individuando così almeno tre aree di rilevanza: strategica, organizzativa e di comunicazione, fermo restando che sul piano cognitivo esse restano strettamente interrelate.

Sul piano strategico, la continuità aziendale e le collegate condizioni di equilibrio economico richiedono la formulazione di iniziative vincenti e una sorveglianza di tipo sistematico sulle attività propedeutiche al raggiungimento degli obiettivi prefissati in seno alla pianificazione. A tal fine, occorre porre sotto osservazione sia i fattori interni all’impresa, sia quelli ambientali.

Gli uni e gli altri possono subire notevoli mutazioni durante il (lungo) periodo che intercorre fra l’avvio del processo strategico e il raggiungimento dei risultati, imponendo repentini interventi di rimodulazione o adattamento delle scelte di gestione.

Sul piano organizzativo, la continuità aziendale trova ancoraggio nell’adeguatezza dell’architettura predisposta per regolare il comportamento umano all’interno dell’impresa e indirizzarlo verso gli obiettivi da raggiungere. Le configurazioni organizzative devono essere scelte per assicurare una coerenza con le variabili situazionali dell’azienda, vale a dire la dimensione, la fase del ciclo di vita, la tecnologia impiegata, ma anche il contesto nel quale opera e molte altre ancora.

La continuità aziendale può dipendere dalla capacità di saper variare per tempo la struttura organizzativa, modificandola per rispondere alle sollecitazioni esterne e garantendo la necessaria flessibilità.

Sul piano della comunicazione, la continuità aziendale può beneficiare del contributo dell’informazione rivolta all’esterno se la medesima informazione è idonea a soddisfare il fabbisogno conoscitivo intorno alle prospettive di funzionamento dell’impresa. Ciò implica la predisposizione di sistemi più o meno complessi finalizzati alla raccolta, elaborazione e rappresentazione di informazioni quali-quantitative, anche diverse e aggiuntive rispetto a quelle che occorre produrre per espressa previsione di legge.

## La salvaguardia della continuità è un obiettivo complesso, da perseguire intervenendo su diversi fronti e in via sistemica.

Difatti, la continuazione dell'attività è anche funzione del grado di fiducia che gli stakeholders accordano all'impresa. Un simile consenso si costruisce, fra l'altro, alimentando un processo di comunicazione in grado di veicolare informazioni di qualità verso tutti i soggetti interessati.

L'esistenza di meccanismi di sorveglianza (sul piano strategico, organizzativo e della comunicazione) potrebbe essere una condizione non sufficiente ad evitare la perdita delle prospettive di funzionamento, specialmente in periodi di crisi economica, durante i quali il presidio della continuità aziendale deve farsi ancora più attento, perché maggiore è il rischio di veder compromesse le condizioni di equilibrio economico in modo irreversibile.

Le aziende più esposte al rischio di non sopravvivere sono quelle meno dotate di competenze manageriali e di adeguati sistemi di controllo, di ridotte dimensioni e caratterizzate da un eccessivo indebitamento (Ferretti et al., 2016).

La crisi che colpisce le imprese può generare effetti dirimpenti sul contesto produttivo di riferimento e spesso un intervento del legislatore è sollecitato per arginare le negative ricadute.

In effetti, la disciplina fallimentare è stata, a più riprese, aggiornata per affinare gli strumenti di risanamento volti ad evitare l'interruzione dell'attività aziendale. Tuttavia, nella gran parte dei casi, l'operatività di tali misure è tardiva e sullo sfondo si intravede la prioritaria salvaguardia degli interessi dei creditori.

La ridotta efficacia della normativa sulla crisi d'impresa è registrata dai dati sui fallimenti, le procedure concorsuali e le liquidazioni (Cerved, 2016).

In realtà, la salvaguardia della continuità è un obiettivo complesso, da perseguire intervenendo su diversi fronti e in via sistemica.

Da un lato, è necessario rafforzare ed espandere la presenza di competenze specialistiche all'interno dell'organizzazione che possano garantire, attraverso opportuni strumenti, un'emersione anticipata della crisi, non limitandosi alle figure apicali, ma favorendo un controllo delle condizioni di operatività dell'azienda diffuso e pervasivo, svolto da numerosi soggetti che operano a più livelli e che condividono le medesime informazioni.

Dall'altro, occorre irrobustire la tutela della continuità aziendale sul piano giuridico, come fenomeno economico meritevole di autonoma rilevanza. L'attitudine a perdurare andrebbe preservata nel prioritario e sovraordinato interesse dell'azienda, perché in assenza di essa nessun bisogno particolare potrà essere soddisfatto in modo duraturo.

Anche la sopravvivenza di una singola impresa può essere funzionale all'economia complessiva. Sono infatti ampiamente documentati, sul piano empirico, i rischi di propagazione della crisi, soprattutto nel nostro sistema economico, dove la presenza di distretti e reti riduce a sorte comune un numero più o meno alto di aziende a vario titolo collegate.

### Per saperne di più

P. Bastia, *Soluzioni per l'accertamento precoce della crisi*, paper OCI, febbraio 2018, consultabile on line all'indirizzo [www.osservatorio-oci.org](http://www.osservatorio-oci.org)

S. Ferretti, A. Filippone, G. Micucci, *Le imprese uscite dal mercato nel corso della crisi*, Questioni di Economia e Finanza (occasional paper) n. 317, marzo 2016, Roma, Banca d'Italia.



# Diversità

Mario Pezzillo Iacono [docente di Organizzazione aziendale]

**L**a varietà socio-demografica e culturale degli individui e dei gruppi nelle organizzazioni non costituisce di per sé un fenomeno recente, perché essa è legata ai processi di internazionalizzazione dei mercati, di evoluzione tecnologica, di sviluppo di nuovi modelli culturali, che, di continuo e sempre più rapidamente, generano e mettono a confronto gruppi di individui “differenti” da altri sotto il profilo della lingua, dell’età, delle conoscenze, delle attitudini, delle motivazioni e delle prospettive di vita.

I concetti di diversità e di gestione delle diversità hanno, pertanto, modificato o, almeno, messo in discussione il modo di pensare e concepire le differenze nelle organizzazioni, rappresentandole (le differenze) come un asset strategico che, se ben gestito, può generare valore economico per le imprese.

I vantaggi del cosiddetto Diversity Management (DM), secondo questa prospettiva, sono molteplici e di varia natura: migliorare il clima aziendale, favorire la *retention* del personale, attrarre talenti, motivare le risorse umane, stimolare l’innovazione e la creatività, migliorare la qualità dei processi di apprendimento organizzativo e dei processi decisionali collettivi.

L’etichetta ombrello di DM tipicamente comprende una pluralità di strumenti differenti che vanno dalla formazione – finalizzata allo sviluppo di capacità di lavorare in gruppo, linguistiche, di comunicazione, di gestione del conflitto, di sviluppo della creatività, ecc. – ad interventi *one-to-one* per lo sviluppo organizzativo (ad es. *mentoring* e *coaching*); dalla strutturazione di sistemi ad hoc di valutazione manageriale a forme mirate di reclutamento e selezione del personale (ad es. *quote rose*); dalla *compliance* normativa a forme proattive di riprogettazione spazio-temporale del lavoro (ad es. *smart-working*, *work and life balance*, ecc. ).

Si deve aggiungere anche la considerazione, non secondaria, che le pratiche di DM rispondono, in molti casi, più che a pressanti esigenze etiche o sociali del management, a finalità di riequilibrio di tensioni interne o di allineamento e recupero di visibilità, di moda o di guadagno di immagine esterna.

La letteratura tradizionale e le *best practices* esibite dalle società di consulenza presentano queste pratiche come relativamente semplici da implementare, con una scarsa enfasi sugli aspetti emozionali e sulla possibilità che si sviluppino incertezze, dubbi e forme di resistenza organizzativa nei dipendenti.

In realtà, le politiche di gestione delle diversità, collegate ad esempio al genere o all'etnia o alla religione, sono complesse sia da progettare sia (o forse ancor di più!) da implementare, anche perché impattano incisivamente sulla sfera emozionale e sul senso di identità dei dipendenti.

**Non è raro che tali pratiche producano nelle organizzazioni sentimenti controversi di incertezza, ansia, paura, e una rischiosa percezione di distanza tra quanto codificato nei programmi di responsabilità sociale e nei discorsi manageriali delle grandi aziende e quanto effettivamente fatto e agito in termini di lotta alla discriminazione e valorizzazione delle individualità.**

Una questione densa di ambiguità, ad esempio, è quella legata ai criteri e alle etichette scelte per segmentare (e quindi categorizzare) il personale. Le persone, infatti, potrebbero considerare tali "etichette" dicotomiche (uomo/donna cristiano/musulmano, bianco/nero, sano/portatore di disabilità, favorevole al cambiamento/resistente, ecc.) molto distanti dalla rappresentazione che hanno di se stesse, o comunque dalla rappresentazione che desidererebbero avere, sviluppando forme di insofferenza di varia natura.

Da questo punto di vista, un'immagine (anche un po' provocatoria) che evoca la complessità e i rischi del DM è suggerita in un recente studio di Christina Schwabenland e Frances Tomlinson (2015) pubblicato su *Human Relations* – una delle riviste internazionali più autorevoli nell'ambito dello HRM.

## Le politiche di gestione delle diversità sono complesse da progettare e da implementare, anche perché impattano sulla sfera emozionale e sul senso di identità dei dipendenti.

Gli autori scelgono di interpretare la gestione delle diversità con una metafora, guardando queste pratiche come una "fantasmagoria". La fantasmagoria è un'arte teatrale originaria del '700, diffusa soprattutto in Inghilterra e consiste essenzialmente in una successione d'illusioni ottiche prodotte da una lanterna (considerata magica a quei tempi): in senso figurato, è un susseguirsi di immagini, suoni, colori, ma anche concetti, idee, dati, elementi che colpiscono i sensi e/o la fantasia e che confondono la mente di chi li osserva.

La metafora della fantasmagoria coglie il "lato nascosto" della gestione delle diversità, le sue contraddizioni e ambiguità, insinuando che il DM corra il rischio di costruire una sorta di illusione ottica prodotta da una lanterna magica nelle mani del management.

La lanterna è la rappresentazione dei discorsi (retorica) manageriali – in molti casi ispirati ad una logica del "politicamente corretto" – e delle pratiche organizzative, che troppo spesso tendono, più o meno consapevolmente, a standardizzare e uniformare secondo una logica della "normalità", invece che valorizzare le differenze. È in questa distonia che si possono nascondere i fantasmi dell'ipocrisia, della frustrazione e della resistenza organizzativa.

Tali sentimenti possono insinuarsi, soprattutto nelle cosiddette "minoranze", nella percezione della citata distanza fra quanto dichiarato dai programmi e quanto effettivamente agito dai responsabili della gestione risorse umane. Questa distanza può essere il frutto di una scelta ipocritamente consapevole, orientata solo a promuovere l'immagine aziendale, ma può anche svilupparsi "solo" per l'effettiva difficoltà di implementazione di alcune di quelle pratiche che spesso impattano su emozioni e sentimenti profondi delle persone nelle organizzazioni.

### Per saperne di più

M. Pezzillo Iacono, V. Esposito e R. Mercurio (2012), "Controllo manageriale e regolazione dell'identità organizzativa: la prospettiva dei Critical Management Studies", *Management Control*, 1, 7-26: 2012.

C. Schwabenland e F. Tomlinson, "Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria", *Human Relations*, 68(12), 1913-1936: 2015.

P. Zanoni, M. Janssens, Y. Benschop e S. Nkomo, "Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives", *Organization* 17(1), 9-29: 2010.

#### Link utili

<https://www.economist.com/news/business/21692865-making-most-workplace-diversity-requires-hard-work-well-good-intentions-diversity>

<http://www.lavoce.info/archives/39844/quando-lorganizzazione-del-lavoro-discrimina-le-donne/>

<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-gestione-della-diversita-tra-illusioni-fantasmi-e-lanterne-magiche-pezzillo-iacono/>

**C**osa hanno in comune Pechino e Perugia, Abu Dhabi e Mantova, Rio de Janeiro e Trento? Pur essendo località di dimensioni molto diverse, con storie molto diverse e con caratteristiche molto diverse, tutte quante organizzano, o hanno organizzato in passato, eventi di grande successo. Si potrebbe obiettare che i Giochi Olimpici, Umbria Jazz, il Gran Premio di Formula 1, il Festival della Letteratura, i Mondiali di calcio e il Festival dell'Economia non abbiano comunque nulla in comune; a ben guardare però, questi eventi non sono altro che “prodotti”; sono cioè l'elemento centrale di una *value proposition* che può e deve essere gestita adottando una prospettiva di marketing. Un evento quindi, al pari di un dentifricio o di un'automobile, deve essere pensato in riferimento ad uno specifico target, deve presentare una chiara identità e deve essere arricchito da un variegato mix di elementi che comprende il brand, la comunicazione, il *pricing*, la distribuzione, la *location*, ecc.

Il **marketing degli eventi** è divenuto, nel corso degli ultimi anni, un campo di studio e di attività sempre più importante, soprattutto in considerazione del fatto che **molti territori** (città, regioni e finanche intere anche nazioni) **hanno posto in essere strategie di marketing territoriale incentrate proprio sull'organizzazione di eventi**. Si pensi, ad esempio, all'emirato del Qatar che, nel corso degli ultimi anni, per acquisire visibilità ed attrattività come destinazione turistica, è divenuta una delle tappe fisse del Moto GP e ospiterà addirittura i mondiali di calcio del 2022, due eventi con una visibilità globale. **Uno dei punti di forza degli eventi come strumenti di marketing territoriale è che questi possono essere impiegati dai policy maker per perseguire finalità molto diverse.**

In termini più generali, gli eventi possono venire impiegati per migliorare e/o per riconvertire l'immagine della località, nonché per accrescere la sua awareness, affinché la stessa aumenti la sua potenzialità di attrazione di investimenti provenienti dall'esterno, possa proporsi come meta di turismo leisure o d'affari, oppure si qualifichi come un'area in grado di sviluppare e far prosperare competenze e professionalità in specifici ambiti della conoscenza, ecc. E' ciò che ha fatto la città di Torino che, con l'organizzazione dei Giochi Olimpici invernali del 2006 ha, in sostanza, dato il via ad un processo, di grande successo, di riposizionamento e di rilancio dell'immagine.

Un evento può essere organizzato anche per conseguire finalità di marketing turistico, come quelle dirette ad incrementare arrivi e partenze di visitatori nuovi o abituali, a favorire l'aumento della spesa turistica, a destagionalizzare la domanda ed allungare la durata della stagione turistica, ad attrarre nuovi segmenti di mercato, a lanciare sul mercato una località turistica, ecc. Ad esempio, il “raddoppio” del festival musicale Umbria Jazz, con la creazione di Umbria Jazz Winter ha favorito la destagionalizzazione del turismo nella regione ed il rilancio della stessa come destinazione turistica per le vacanze natalizie.

Un territorio può inoltre allestire un evento anche per migliorare i servizi pubblici e la dotazione di infrastrutture; si tratta di obiettivi che, in un primo momento, sono strumentali per assicurare il successo dell'evento, ma successivamente possono divenire fattori di miglioramento della qualità della vita nella località. Uno dei casi più emblematici è quello della Torre Eiffel, che fu innalzata nel 1889 in occasione dell'Esposizione Universale, che sarebbe dovuta essere successivamente rimossa, ma venne conservata ed oggi è divenuta il più noto simbolo di Parigi.

**La lista degli obiettivi perseguibili attraverso l'organizzazione di un evento è potenzialmente infinita e dipende solo dalla creatività, dalla visione strategica e dalle capacità manageriali dei policy maker.** Occorre però tener ben presente che eventi di tipo diverso possono produrre effetti diversi e quindi fornire contributi diversi alle strategie territoriali.

Per meglio chiarire le differenze tra gli eventi si può ricorrere ad una **matrice di classificazione** che, in breve, distingue gli eventi a seconda di due caratteristiche: **la dimensione temporale e la complessità organizzativa per il territorio.**

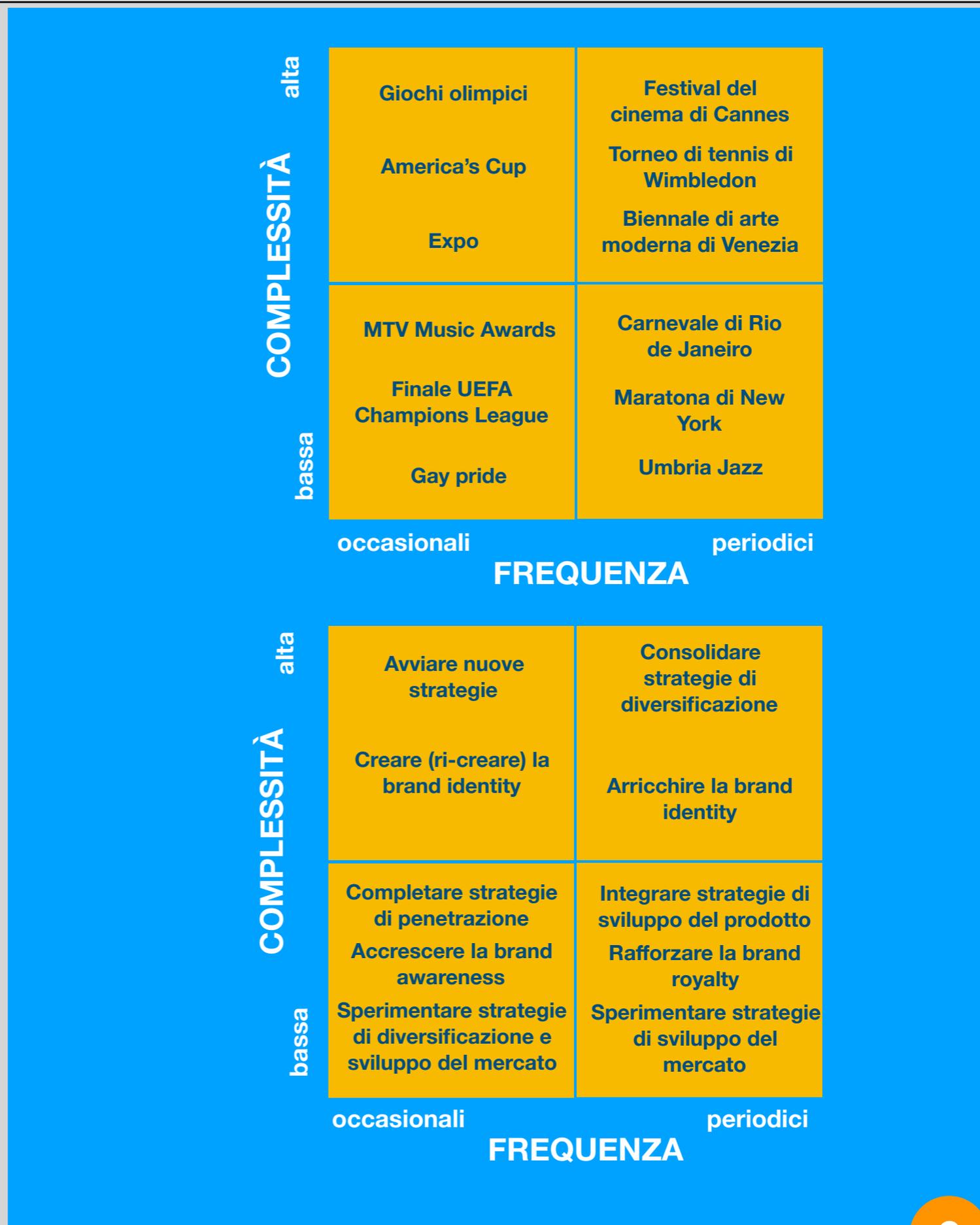
In base alle **dimensione temporale**, si possono identificare gli *eventi occasionali* (o *one shot*), che in un dato luogo vengono tenuti un'unica volta da quelli *periodici*, che sono progettati con l'intenzione di organizzarne nuove edizioni nel medesimo luogo.

Riguardo alla **complessità organizzativa**, si distinguono *eventi ad alta complessità*, che richiedono consistenti infrastrutturali per il territorio e lunghi tempi di progettazione, dagli *eventi a bassa complessità*, che possono venire organizzati essenzialmente utilizzando le risorse presenti sul territorio. Questa matrice, aiutando a chiarire quali siano le differenze tra gli effetti prodotti dalle diverse tipologie di eventi, può essere impiegata da un policy maker, per individuare in quale quadrante si collochino gli eventi che è opportuno organizzare a fronte di un determinato obiettivo che questi intenda perseguire.

Più nello specifico, le differenze tra gli effetti prodotti dalle diverse tipologie di eventi possono riguardare sia il ruolo che possono ricoprire nel percorso di sviluppo dell'area sia l'impatto che possono produrre sul brand del territorio.

Riguardo al ruolo nel percorso di sviluppo ci si riferisce all'adeguatezza del contributo che l'evento offre rispetto a determinate traiettorie evolutive, definite in una logica *à la Ansoff*.

In pratica, eventi di natura diversa, saranno, a seconda dei casi, più idonei a supportare processi di diversificazione del territorio, piuttosto che di sviluppo del prodotto, di sviluppo del mercato o di penetrazione del mercato. Di contro, l'impatto sul brand del territorio si riferisce alle conseguenze che l'organizzazione di una data tipologia di evento può avere sull'immagine del territorio nel suo complesso e sul brand, in particolare. In quest'ottica, si può distinguere a seconda che gli eventi vengano impiegati per creare (o ri-creare) la *brand identity*, per arricchirla, per rafforzare la *brand loyalty* o, infine, per accrescere la *brand awareness*.



**Ad ogni modo, quale che sia il ruolo ricoperto dall'evento, affinché sia possibile utilizzarne appieno il potenziale, lo stesso deve trovare una sua collocazione all'interno di una più ampia strategia di marketing territoriale, che metta a sistema tutto il set di strumenti finalizzati a costruire la *value proposition* del territorio.**

Quando ciò non avviene le conseguenze connesse all'organizzazione di un evento finiscono per avere una ricaduta positiva solo di breve periodo o, addirittura, per produrre conseguenze negative. In molti casi, infatti, agli effetti immediati conseguenti alla realizzazione di un grande evento, non hanno fatto seguito cambiamenti dell'immagine nel medio-lungo termine, poiché la manifestazione non è stata supportata da un'adeguata strategia di marketing, né da validi investimenti e sforzi da parte dei soggetti locali interessati.

È il caso dell'Expo di Siviglia del 1992 o delle Olimpiadi di Atene del 2004, che non hanno generato né una ricaduta positiva in termini di rilancio turistico a livello internazionale, né di vivibilità per i residenti, visto che gran parte le strutture realizzate sono oggi quasi completamente abbandonate.



### Per saperne di più

E. Bonetti, R. Cercola, F. Izzo, B. Masiello, *Eventi e strategie di marketing territoriale* (2° ed.), Franco Angeli, Milano: 2017

D. Getz, *Event management and event tourism*, Cognizant Communications Corporation, New York: 1997.

J. Goldblatt, *Special Events: Best Practices in modern event management*, John Wiley&Sons, New York: 2000.

M. Roche, "Mega-events and urban policy", *Annals of Tourism Research*, 21, pp. 1-19, 1994

**N**el linguaggio comune con la parola “ottimo” si denota ciò che è ritenuto il migliore rispetto ad un ambito dato e con ottimizzazione si intende il procedimento che ci consente di trovare/realizzare questo ottimo tenuto conto dei criteri di scelta che si sono stabiliti e dei vincoli che sono stati imposti.

**Il primo problema di ottimizzazione è contenuto nella leggenda della fondazione dell'antica Cartagine da parte di Didone, raccontata nel I libro dell'Eneide. Nell'880 a.C. la regina fenicia Didone, fuggita da Tiro insieme a pochi fedeli, approdò sulle coste settentrionali dell'Africa. Qui chiese a Iarba, re dei Getuli, un appezzamento di terreno su cui costruire una nuova città. Il re, in tutta risposta, le offrì una pelle di toro dicendole che poteva appropriarsi di tanto terreno quanto poteva comprenderne con quella pelle (“quanto cerchiar di bue potesse un tergo”). Il problema di Didone è un problema di ottimizzazione: fra tutte le curve piane di lunghezza assegnata ed aventi i due estremi su una retta, determinare quella che racchiude la superficie di area massima. L'astuta Didone accettò la sfida, fece tagliare la pelle in tante strisce sottili che legò una dietro l'altra ed ottenne una corda con la quale poté delimitare una vasta zona, a forma di semicerchio, affacciata sul mare.**

Problemi di ottimizzazione si trovano ovunque, mostriamo nel seguito qualche problema di economia che può essere modellizzato mediante un problema di ottimizzazione. Ad esempio, **problemi in ambito industriale:**

1. *pianificazione della produzione:* come assegnare la forza lavoro alle varie attività della nostra impresa? Su quali macchine e per quanto tempo ci conviene effettuare i nostri processi? Si tratta di pianificare i livelli di produzione e/o l'utilizzazione di risorse in modo da massimizzare o minimizzare un qualche criterio;

2. *gestione ottima delle scorte:* decidere quando e quanto utilizzare i magazzini durante un processo produttivo così da rispettare le consegne minimizzando i costi;
3. *localizzazione e dimensionamento di impianti:* decidere dove installare impianti di produzione in modo da rifornire in modo ottimale aree distribuite su un territorio, ad es. dove costruire degli ospedali (o scuole o stazioni dei vigili del fuoco) in modo da ottimizzare il servizio fornito.

Oppure problemi di **economia e finanza:**

- (1) *scelta di investimenti:* scegliere fra un vasto numero di possibilità di investimento rispettando i vincoli imposti da un budget finanziario e massimizzando il guadagno;
- (2) *composizione di un portafoglio:* decidere quali titoli e con quali quote investire capitali in modo da massimizzare il ricavo o minimizzare il rischio;

- (3) *determinazione del prezzo di derivati finanziari:* si vuole determinare il prezzo di un prodotto derivato finanziario (per esempio di un'opzione) in funzione del tempo e dell'andamento del titolo sottostante.

Vista l'importanza dei problemi di ottimizzazione, la letteratura matematica relativa a questo tema è veramente vasta. Cominciamo col dare qualche definizione preliminare (con particolare attenzione alle applicazioni in campo economico).



**Un problema di ottimo è caratterizzato da una funzione obiettivo  $f$  a valori reali (cioè l'output è un numero reale), che misura il valore attribuibile all'obiettivo prefissato, da un certo numero di variabili di scelta  $x = (x_1, \dots, x_n)$  i cui valori devono essere stabiliti dall'operatore e da un insieme  $A$  su cui l'ottimo deve essere ricercato.** Questo insieme può essere tutto il campo di esistenza della funzione obiettivo  $f$  (*ottimizzazione libera*) oppure può essere descritto da vincoli funzionali che devono essere soddisfatti, solitamente espressi sotto forma di uguaglianze e disuguaglianze (*ottimizzazione vincolata*).

Si perviene quindi, facendo ad esempio riferimento ad un problema di massimo, a questo tipo di formulazione:

**$\max f(x_1, \dots, x_n)$ , con  $x$  appartenente ad  $A$**

dove,  $A$  è il dominio di  $f$  in caso di ottimizzazione libera mentre, in caso di ottimizzazione vincolata,

**$A = \{x = (x_1, \dots, x_n) \text{ tali che } g_i(x_1, \dots, x_n) \leq b_i \text{ con } i=1, 2, \dots, m\}$ .**

Un punto  $x^* = (x_1^*, \dots, x_n^*)$  appartenente ad  $A$  sarà un ottimo se

$$f(x_1^*, \dots, x_n^*) \geq f(x_1, \dots, x_n) \quad (*)$$

per ogni  $n$ -pla che appartiene ad  $A$ .

Ovviamente se la funzione obiettivo descrive un problema di minimo, per definire il problema di ottimo basterà invertire la disuguaglianza relativa alla funzione  $f$ .

Per quanto riguarda l'ottimizzazione libera i punti di ottimo vengono poi distinti in ottimi globali se effettivamente vogliamo che la disuguaglianza (\*) sia verificata da tutti i punti di  $A$  e in ottimi locali se invece la disuguaglianza (\*) viene verificata solo da quei punti di  $A$  che cadono "vicini" (in un intorno) al punto  $x^* = (x_1^*, \dots, x_n^*)$ .

Ben noti sono i risultati classici come: il teorema di Weierstrass, relativo all'esistenza dei punti di ottimo globale, i teoremi che storicamente sono chiamati condizioni del primo ordine (annullamento del gradiente) e del secondo ordine (studio del segno del differenziale secondo) che forniscono condizioni necessarie e sufficienti per i punti di ottimo locale.

Diversa è la situazione in caso di ottimizzazione vincolata. In questo caso per la determinazione dell'ottimo, si costruisce una funzione Lagrangiana e si applica il teorema di Kuhn-Tucker.

Nell'usuale ottimizzazione si ha a che fare con un'unica funzione obiettivo che dipende da una o più variabili indipendenti. Tuttavia nella teoria delle decisioni si ha invece spesso a che fare con più funzioni obiettivo, che dipendono da una o più variabili. Questi obiettivi risultano spesso conflittuali tra di loro; è difficile ordinarli secondo una precisa gerarchia ed è altrettanto problematico (talvolta impossibile!) trovare un valore delle variabili indipendenti che massimizzi (o minimizzi) simultaneamente tutti gli obiettivi. La politica, gli affari e in generale ogni decisione che coinvolge una collettività riguarda sempre la soddisfazione di bisogni diversi e di punti di vista tra loro conflittuali. Queste situazioni vengono matematicamente modellizzate con problemi di ottimizzazione vettoriale.

Un problema di ottimizzazione vettoriale può essere formalizzato come la ricerca dei valori da attribuire alla variabile indipendente  $x = (x_1, \dots, x_n)$  in una regione ammissibile solitamente delimitata da disuguaglianze, in modo tale da ottenere il valore massimo per la funzione obiettivo  $f(x) = \{f_1(x), \dots, f_p(x)\}$  (quindi l'output non è più un solo numero reale ma è un vettore di numeri).

La prima difficoltà da affrontare è dunque quella di specificare che cosa si intenda per valore di massimo della funzione obiettivo. A differenza di ciò che abbiamo detto prima in (\*), l'insieme delle immagini contenuto in  $R^p$  è solo parzialmente ordinato (in poche parole mentre tra due numeri è sempre possibile stabilire quale sia il più grande, se ci troviamo a dover confrontare vettori di numeri la cosa non è sempre possibile, ad esempio non è possibile stabilire chi sia più grande tra  $(5, 8)$  e  $(4, 12)$ ).

Una prima soluzione è stata data dall'economista italiano Vilfredo Pareto che, in alcuni articoli pubblicati già alla fine dell'Ottocento, introdusse quello che verrà poi indicato con il nome di ottimo paretiano. Un punto  $\hat{x} = (\hat{x}_1, \dots, \hat{x}_n)$  è detto ottimo paretiano quando nella regione ammissibile non c'è nessun altro  $x = (x_1, \dots, x_n)$  che permetta di ottenere un valore maggiore per tutte le funzioni obiettivo.

In altre parole, un ottimo paretiano è un punto che non è dominato da nessun'altra soluzione: ci possono essere altre situazioni tali da migliorare eventualmente qualche funzione obiettivo, ma non ce n'è alcun'altra che sia decisamente migliore nel senso che migliori tutti gli obiettivi. Formalmente il punto  $\hat{x}$  è un ottimo paretiano quando nella regione ammissibile non esiste alcun  $x = (x_1, \dots, x_n)$  tale che

$$f_i(x_1, \dots, x_n) > f_i(\hat{x}_1, \dots, \hat{x}_n) \text{ per ogni } i = 1, 2, \dots, p.$$

Si può dare un'immagine geometrica degli ottimi paretiani considerando una funzione obiettivo costituita da soli due criteri. In questo caso la condizione per cui non esiste alcun altro  $x = (x_1, \dots, x_n)$  tale che simultaneamente risulti  $f_1(x_1, \dots, x_n) > f_1(\hat{x}_1, \dots, \hat{x}_n)$  e  $f_2(x_1, \dots, x_n) > f_2(\hat{x}_1, \dots, \hat{x}_n)$  implica che nello spazio bi-dimensionale delle immagini non c'è alcun punto situato in alto a destra del punto  $\{f_1(\hat{x}_1, \dots, \hat{x}_n), f_2(\hat{x}_1, \dots, \hat{x}_n)\}$ .

Spesso per risolvere questi problemi di ottimizzazione vettoriale si utilizza un processo di scalarizzazione. Si tratta di sostituire alla funzione vettoriale  $f(x) = \{f_1(x) \dots f_p(x)\}$  una funzione scalare che in qualche modo ne rappresenti tutte le componenti e per la quale l'insieme dei punti di massimo, indubbiamente più semplici da calcolare, perché si tratta di una funzione scalare, sia molto simile all'insieme dei punti Pareto-efficienti. La scalarizzazione più naturale considera la funzione ottenuta sommando le singole componenti della funzione vettoriale, magari moltiplicate per certi "pesi" che ne esprimano l'importanza. Si sostituisce, in altre parole, alla precedente funzione vettoriale una funzione scalare ottenuta da una combinazione lineare degli originari criteri, e si ricercano poi i punti di massimo di questa funzione scalare e le relazioni tra l'insieme di tali soluzioni e i punti di ottimo vettoriale che si volevano determinare. A questo proposito, si dimostra che l'insieme delle soluzioni del problema scalare a cui ci si è ricondotti è contenuto nell'insieme dei punti Pareto-efficienti: tutte le soluzioni trovate tramite la scalarizzazione lineare sono anche soluzioni del problema vettoriale. Ce ne possono tuttavia essere altre che, con questo metodo, sfuggono al calcolo. Questa eventualità viene fugata da opportune condizioni sufficienti.

Tante cose ancora si potrebbero dire sull'ottimizzazione che da sempre è stata oggetto di grande interesse dei matematici soprattutto perché la realtà, la storia e più in generale la vita di tutti i giorni, sono piene di problemi di ottimizzazione. E'infatti ben nota la frase di Eulero (1707-1783) "Nulla accade in natura che non possa essere ricondotto ad un problema di massimizzazione o minimizzazione", cioè di ottimizzazione.

### Per saperne di più

Carl P.Simon, Lawrence E. Blume *Matematica Generale*, Egea

Angelo Guerraggio, Sandro Salsa, *Metodi Matematici per l'Economia e le Scienze Sociali*, Giappichelli





# Virtuale

Filomena Izzo [docente di Economia e gestione delle imprese]

**L**e tecnologie hanno segnato il passo dello sviluppo nella società moderna, modificando l'essenza stessa di molti settori economici; allo stesso modo anche il settore museale non è indifferente a questa ondata innovativa. Difatti, il consumo di cultura oggi si basa anche sull'interazione fra uomo e bene culturale; in questa ottica, un corretto uso delle nuove tecnologie può apportare grandi benefici al museo, aiutando a fondere le diverse risorse culturali in un servizio unico che andrà a definire l'esperienza dell'utente.

Una conferma indiretta dell'importanza della diffusione del digitale nei musei è fornita dai risultati di una recente indagine condotta dalla società Axiell per Museums and the Web's 2016 sulle strategie in atto nei principali musei del mondo in relazione ai processi di digitalizzazione. Stando ai dati Axiell, l'uso integrato delle applicazioni informatiche ha avuto impatti rilevanti sul pubblico: il 48,5% dei musei ha registrato un aumento delle visite fisiche, il 50% ha visto una crescita del numero delle visite al sito Web e l'82,3% ha censito un incremento dei frequentatori dei loro profili social.

Per comprendere meglio questi aspetti, appare utile riflettere, in via preliminare, sull'esperienza museale e sull'applicazione dell'approccio esperienziale alla gestione dei beni culturali, ponendo attenzione alla sua utilità ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale pubblico.

È opinione ampiamente condivisa che i musei debbano essere luoghi ibridi, capaci di bilanciare apprendimento e divertimento, utilizzando l'entertainment solo nell'ottica dell'*edutainment* o, nel caso ci si rivolga ad un pubblico adulto, dell'*infotainment*, ovvero come strumento di conoscenza e apprendimento.

I *museum studies* si sono focalizzati sulle modalità di innovazione della comunicazione al pubblico. Accanto agli studi sul contributo fornito dalle tecniche narrative, è stata posta attenzione alla possibilità di aggiornamento degli strumenti di supporto alla visita per sostituire l'immagine del museo basato sui divieti e a "somministrazione chiusa" con un'idea di museo che favorisca il coinvolgimento attivo dei suoi utenti, differenziando l'offerta coerentemente alle esigenze espresse dai diversi pubblici.

Ovviamente affinché la tecnologia rappresenti un vero e proprio valore aggiunto, non deve sostituirsi al museo, né deve essere un semplice surrogato della visita guidata, bensì deve essere un reale strumento di miglioramento della comunicazione in loco, da utilizzare solo laddove consenta di conseguire risultati non raggiungibili attraverso i mezzi tradizionali. Inoltre gli strumenti tecnologici non devono essere intrusivi, nel senso che non devono interrompere il percorso di visita, isolare il visitatore, distrarlo dall'osservazione degli oggetti esposti o impedirgli di interagire con altre persone.

**In molti musei si sta affermando l'utilizzo delle tecnologie immersive, che presentano effetti ambivalenti che riescono a soddisfare le dimensioni cognitive, emotive, ludiche e funzionali dell'esperienza di visita, ma non sempre quelle sociali; inoltre la loro efficacia dipende dalla qualità dei contenuti informativi che si forniscono al pubblico.**

Di seguito si riportano due casi di utilizzo di applicazioni di tecnologie immersive, in particolare di Realtà Virtuale (**box**), da parte di due musei italiani, uno di grandi dimensioni, il **Palazzo Ducale di Venezia** con la mostra celebrativa di Jheronimus Bosch (18 febbraio-4 giugno 2017); l'altro di piccole dimensioni, il **Museo di Olbia** (<http://www.olbiaturismo.it/Museo-1.html>) con la mostra Nuragica ([www.nuragica.eu](http://www.nuragica.eu)).

Nel primo caso, nato dalla collaborazione tra App Tripper Company ([www.apptripper.org](http://www.apptripper.org)) e la Fondazione Musei Civici di Venezia, l'esperienza immersiva, ispirata all'opera "Quattro Visioni dell'Aldilà" (<http://palazzoduce.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/mostra-bosch/2017/03/17934/>

<http://www.visitmuve.it/mostre/mostra-bosch/>), proietta il visitatore nel mondo ultraterreno immaginato dal grande artista cinque secoli fa, "vivendo" una serie di esperienze visive e sonore originali che lo proiettano all'interno del mondo fantastico dell'Aldilà.

**La Realtà Virtuale è un ambiente tridimensionale generato dal computer in cui il soggetto o i soggetti interagiscono tra loro e con l'ambiente come se fossero realmente al suo interno; è immersiva quando è in grado di creare un senso di assorbimento e "immersione" sensoriale nell'ambiente digitale. L'app di Realtà Virtuale consiste in un'applicazione fruibile attraverso dispositivi dedicati: un visore stereoscopico (caschetto) accompagnato da uno smartphone da inserire all'interno di quest'ultimo. Questo tipo di configurazione permette di non invadere lo spazio museale con computer e cavi di varia natura, ed infatti non prevede alcun tipo di set-up iniziale e nessun cavo o unità di elaborazione esterna.**

Il secondo caso, risultato della collaborazione tra Sardinia Experience (<http://www.sardiniaexperience.it>) e il Museo Archeologico di Olbia, il film immersivo di Realtà Virtuale proietta il visitatore all'interno del mondo nuragico (<https://www.olbianova.it/notizie/nuragica-al-via-la-grande-mostra-evento-al-museo-archeologico-di-olbia/>).

Entrambe le esperienze sono state un successo, difatti l'indagine sul livello di soddisfazione del servizio offerto è stato molto positivo. Si evidenzia, in estrema sintesi, in entrambi i casi: un ottimo livello di soddisfazione complessivo; un buono giudizio sulle informazioni fornite; un'alta propensione a ripetere l'esperienza; curiosità e desiderio di accedere ad ulteriori informazioni per comprendere meglio le opere esposte, quale principale motivo che spinge i visitatori ad utilizzare l'applicazione.

Un dato interessante (quasi inaspettato) si evidenzia per il museo di Olbia, quest'ultimo contava, prima della mostra Nuragica (giugno-novembre 2017), circa 6000 visitatori all'anno e l'ingresso era libero; invece gli stessi numeri sono stati realizzati in solo 5 mesi della mostra Nuragica, pagando anche un ticket (di euro 10,00) per accedere alla mostra

Le esperienze riportate mostrano che l'approccio esperienziale è valido ed utile se diretto alla creazione di benefici culturali pubblici, per cui, partendo da questo assunto, le tecnologie utilizzate a fini esperienziali dovrebbero mantenere una funzione strumentale all'esigenza culturale ed istituzionale di comunicare gli oggetti esposti, e non sostituirsi al museo ricorrendo a tecniche di spettacolarizzazione e di puro *entertainment*.

I casi riportati fanno riflettere sull'importanza per il museo di offrire un servizio più articolato, che soddisfi contemporaneamente le esigenze di divertimento ed educative.

A questo scopo, l'uso di un'applicazione tecnologica più o meno sofisticata per migliorare l'esperienza di visita del museo può rappresentare uno degli elementi basilari di una strategia di differenziazione. Questo è fondamentale nel contesto attuale dove la concorrenza tra le istituzioni culturali e la crescente utilizzazione di alternative nel tempo libero aumenta con intensità crescente.

I musei potrebbero aumentare il loro vantaggio competitivo rispetto ai loro concorrenti diretti migliorando la qualità dell'esperienza di visita. Inoltre, tale scelta può avere un'importanza strategica rispetto alla reputazione del museo stesso, al fine di migliorare la sua attrattiva e, più generale, la sua capacità di relazionarsi con i propri stakeholder.

Un approccio più imprenditoriale, quindi, rispetto al passato, che consente una contaminazione fruttuosa tra il settore culturale e quello "profano", unendo esperienze che vanno dagli storici a esperti di marketing, a quello dei designer multimediali. Una "integrazione della conoscenza" che diventa cruciale per implementare un nuovo approccio della gestione del patrimonio culturale, che significa: marketing, cultura, conoscenza, intrattenimento, personalizzazione, soddisfazione.

## Per saperne di più

F. Izzo, *Musei e tecnologie: valorizzare il passato per costruire il futuro*, Cedam: Padova: 2017. [<https://opzioneicultura.wordpress.com/author/ludo3981/>]



La mostra di Jheronimus Bosch al Palazzo Ducale di Venezia

# Web reputation

Giovanna D'Alfonso [docente di Diritto privato]

**L**e parole “web reputation” assumono una differente portata, a seconda dell’angolo di visuale dal quale ci si ponga.

Tradizionalmente, quando si discorre di “diritto alla reputazione”, ci si riferisce ad un diritto della personalità umana, quale aspetto particolare della dignità, la cui tutela giuridica trae fondamento nella Costituzione. La lesione della reputazione di una persona fisica ha ricadute nella sfera personale e in quella patrimoniale, in ragione dell’incidenza nelle relazioni economiche. Il soggetto danneggiato nel mondo digitale può agire, a tutela della propria reputazione, sia sul piano penale, quando ricorrano gli estremi del reato di diffamazione; sia civilmente, ai fini di ottenere il risarcimento del danno subito ovvero altri provvedimenti.

In una diversa prospettiva, assumono preminente interesse le implicazioni che l'evoluzione del web ha prodotto sulla reputazione delle imprese che ha rilevante valore economico, in grado di influenzare le scelte di mercato dei consumatori, e, quindi, a seconda delle ipotesi, di determinare un vantaggio o uno svantaggio competitivo. Invero, le imprese, nella necessità di confrontarsi col nuovo contesto del web, hanno dovuto adattarsi e porre in essere importanti cambiamenti organizzativi, creando pagine ufficiali su tutti i social network ed incentivando l'interazione con il cliente. Di qui quest'ultimo ha assunto un ruolo sempre più importante per la reputazione dell'impresa, poiché non è più un semplice fruitore di informazioni, ma è egli stesso a fornirle agli altri internauti. A fronte della nuova posizione 'proattiva' di taluni clienti, col decorrere del tempo, una percentuale sempre più elevata di consumatori o utenti che intendano acquistare prodotti o servizi fanno affidamento sulle opinioni e sui giudizi espressi su forum, social network, blog e portali telematici in senso ampio: si pensi, ad esempio, a TripAdvisor e a Airbnb. Può pertanto ben comprendersi come la web reputation di un'impresa dipenda dalle recensioni sulla medesima, sui prodotti e sui servizi immessi nel mercato: vale a dire dai feedback positivi o negativi riportati on line.

Tale innovativo sistema di valutazione delle imprese presenta una notevole criticità. Le imprese, di fatto, non hanno il controllo diretto sulla circolazione di informazioni provenienti dagli stakeholder ed, ovviamente, i giudizi possono essere critiche negative corrispondenti al vero oppure false. Sebbene talvolta le censure on line non siano veritiere, possono danneggiare in maniera rilevante le vendite, dissuadendo i consumatori dall'effettuare gli acquisti di prodotti o servizi; i loro prezzi; il valore del brand; l'indice di fidelizzazione della clientela; la qualità delle relazioni con i fornitori e con le istituzioni.

Qualora si verifichi tale situazione, quali sono le opzioni più idonee per arginare le conseguenze della "crisi reputazionale"? I potenziali interventi dell'impresa si pongono su due livelli: tecnico e giuridico.

## **Il cliente ha assunto un ruolo sempre più importante per la reputazione dell'impresa, poiché non è più un semplice fruitore di informazioni, ma è egli stesso a fornirle agli altri internauti**

Quanto al primo aspetto, è opportuno che le imprese predispongano modelli di monitoraggio e di gestione dei feedback che le riguardino, al fine di prevenire crisi reputazionali e di intervenire tempestivamente, qualora si verificano. A tal uopo, per un verso, esistono strumenti tecnologici di rilevazione della *web reputation*, quali *Boardtracker*, *BarracudaLabs* ed altri, in forza dei quali l'impresa è avvertita del fatto che in rete appaiono giudizi negativi. Oltre a ciò, per altro verso, quando si corra il rischio di una crisi reputazionale, l'impresa deve assumere prontamente decisioni strategiche. In particolare, qualora un commento negativo dia luogo ad un ampliamento dei flussi di discussione che incidano sfavorevolmente sull'attività dell'impresa, è conveniente che, affinché la crisi non dilaghi, con adeguata celerità, essa dia risposte non troppo tecniche, né aggressive, né arroganti, quanto piuttosto gentili ed analitiche su tutti i punti, oggetto di valutazione. A fronte dell'eventuale inidoneità della replica a frenare le conseguenze negative delle recensioni pubblicate sugli indici di popolarità, assumono importanza fondamentale gli strumenti giuridici di tutela. L'impresa, infatti, potrà scegliere la via amministrativa e/o la via giudiziaria.

L'imprenditore danneggiato potrà, innanzitutto, denunciare all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato la presenza nel *web* di false recensioni, riguardanti la propria attività, e falsi giudizi a favore di un concorrente, per ottenere, a bassi costi, l'inibizione della continuazione della condotta dell'altra impresa e l'eliminazione degli effetti della pubblicità ingannevole e comparativa illecita. Il procedimento si concluderà con l'irrogazione di una sanzione amministrativa e con la condanna alla pubblicazione del provvedimento, a spese dell'autore dell'illecito.

L'impresa vittima di lesione potrà, poi, rivolgersi all'autorità giudiziaria ordinaria, in sede civile e/o penale. Prima converrà, però, alla stessa rivolgersi al gestore del sito, ove siano pubblicate le recensioni false o diffamatorie, e contestarle formalmente, indicando precisamente il giudizio oggetto di attenzione e tutte le informazioni possibili, al fine di ottenerne, entro un tempo ragionevole, la cancellazione.

Nell'ipotesi in cui non vi sia riscontro ovvero la risposta sia negativa, l'impresa potrà attivare, in primo luogo, la tutela civilistica inibitoria, avviando un procedimento d'urgenza, sulla base dell'art. 700 c.p.c. Si pensi, in proposito, all'ordinanza del Tribunale di Venezia del 24 febbraio 2015 che, valutando le ragioni d'urgenza, ai fini di tutela della reputazione, ha accolto l'istanza di un noto ristorante lagunare ed ha ordinato a TripAdvisor di rimuovere un post pubblicato sul sito, avente ad oggetto una recensione a contenuto diffamatorio, inserita da un utente anonimo.

L'impresa potrà, inoltre, agire in giudizio per ottenere il risarcimento dei danni subiti, consistenti sia nella perdita di clienti ed affari, sia nelle spese da affrontare, per 'riabilitare' l'immagine pregiudicata dal comportamento illecito. L'azione potrà, in primis, essere esperita verso l'autore del giudizio, sempre che sia nota la sua identità.



Il vero problema, in assenza di specifica regolamentazione, è se la domanda giudiziale possa essere diretta avverso i gestori dei siti, ove vengano pubblicati giudizi e recensioni sull'impresa. La questione è aperta e gli orientamenti giurisprudenziali discordanti, poiché è difficile inquadrare tali soggetti nella cornice giuridica degli internet service providers, così come disciplinati dal decreto legislativo 2003, n. 70.

Nello specifico ambito, oggetto di attenzione, potrebbe accadere, in primo luogo, che il gestore di un sito di opinione ovvero un giornale on line, come una rivista specializzata in viaggi o in determinati prodotti, sia autore di contenuti pubblicati sui propri server che si rilevino lesivi della web reputation di un'impresa. In tal caso, si configurerà la responsabilità civile del primo, poiché sarà stato questi ad offrire agli utenti contenuti che saranno pubblicati sotto la propria responsabilità editoriale. Più complessa è, viceversa, la posizione di gestori di siti, ove le recensioni ed i giudizi siano espressi e pubblicati da parte degli utenti. I primi non hanno un ruolo attivo né nella creazione dei contenuti, né nell'esercizio del controllo dei milioni di giudizi e recensioni, essendo impossibile da realizzare. Ci si interroga, allora, se tali soggetti siano obbligati a rimuovere i contenuti pregiudizievoli, qualora vi sia la segnalazione del soggetto recensito. I giudici di merito hanno assunto orientamenti distinti. Secondo un indirizzo giurisprudenziale, che si è pronunciato su un caso riguardante TripAdvisor (Tribunale di Grosseto, sentenza 46 del 2016), i gestori del sito di tale tipo sono riconducibili alla categoria dell'host provider, vale a dire all'internet provider che, mettendo a disposizione lo spazio su un server internet, memorizza le informazioni fornite dal destinatario del servizio. In conformità alla disciplina dettata dagli artt. 16 e 17, decr.legisl. n. 70, i gestori dei siti, di cui si discorre, non hanno un obbligo generale né di monitoraggio delle informazioni che memorizzano e trasmettono, né di ricerca attiva di fatti o circostanze che indichino la presenza di attività illecite. Essi saranno civilmente responsabili dei giudizi e delle recensioni memorizzate, se, essendo effettivamente a conoscenza del carattere illecito o dannoso per l'impresa del loro contenuto, non abbiano informato l'autorità giudiziaria ed amministrativa avente funzioni di vigilanza; ovvero quando non abbiano provveduto prontamente alla rimozione del contenuto, una volta che ciò sia stato richiesto (non dall'impresa lesa, ma piuttosto) dall'autorità giudiziaria o amministrativa. Secondo un diverso e minoritario indirizzo giurisprudenziale (ordinanza del Tribunale di Venezia citata), viceversa, TripAdvisor non agirebbe come mero intermediario di informazioni, bensì quale soggetto che, in quanto erogatore di un servizio integrato, rielabora le informazioni date dai recensori e fornisce ai viaggiatori consigli credibili e svariate possibilità di organizzare i viaggi.

In tal senso, ne deriverebbe, in forza dell'art. 2043 codice civile, un obbligo generale di risarcire e di prevenire il danno, vagliando le recensioni degli utenti ed escludendo quelle che siano "apertamente" diffamatorie. Per giungere a tale conclusione, si delinea TripAdvisor quale «host provider attivo», figura diversa da quella prevista dal decreto legislativo suddetto.

In via conclusiva, si evidenzia che l'imprenditore potrà agire penalmente, a norma dell'articolo 595 del Codice Penale, che disciplina e punisce il reato di diffamazione. Premesso che il reato sussiste, quando l'offeso sia assente e l'offesa della reputazione sia comunicata a più persone, è ormai pacifico in giurisprudenza che, quando il messaggio offensivo sia inserito in un sito internet ovvero su un social network, la diffusione verso più persone si presume visto che, per loro natura, sono strutturati per essere consultati da un numero indeterminato di persone, in tempi brevi. Del reato risponderanno l'autore del messaggio ed il committente eventuale (nel quale ultimo caso, vi sarà concorso di reato), solo se consapevolmente pubblichino un giudizio falso, con l'intento di danneggiare la reputazione dell'impresa. Ciò non accadrà viceversa quando la recensione, seppure infondata, non sia offensiva, sia fornita in buona fede e sia il risultato di uno studio analitico e documentato. La giurisprudenza esclude invece la responsabilità penale del gestore del sito (in concorso con l'autore del giudizio diffamatorio), in quanto non ha un obbligo giuridico di bloccare l'evento, dal momento che, in forza di legge, non ha il dovere di verificare preventivamente le valutazioni pubblicate. Il controllo potrebbe essere esercitato solo successivamente, su indicazione della vittima o su ordine dell'autorità giudiziaria, ma, in tal caso, il reato sarebbe già stato consumato. Solo dopo che il reato diffamatorio sia accertato, l'autorità giudiziaria potrà intimare all'internet provider la rimozione del contenuto del giudizio.

### Per saperne di più

D. Longo, *Diffamazione su Tripadvisor e simili: quando è responsabile il gestore?*, del 6 marzo 2018, in <http://www.altalex.com/documents/news/2018/03/15/diffamazione-su-tripadvisor>

S. Bonavita e V. Poli, *La tutela civilistica della reputazione on line*, in *Cyberspazio e diritto*, 2017, pp. 307-340

M. Iorio, *Web reputation. Profili legali*, in <http://www.avvocatoiorio.it/wp-content/uploads/2017/03/Presentazione-11.02.2013-a-Evento-ANDEC-Web-Reputation.pdf>

N. Di Stefano e F. Giannone, *Manuale sulla web reputation: dall'identità digitale all'economia della reputazione*, 2015, in <https://www.corecomlazio.it/images/manuale-web-reputation-defs.pdf>.



*Dipartimento di Economia*

Università  
degli Studi  
della Campania  
*Luigi Vanvitelli*

Il **Dipartimento di Economia** dell'Università della Campania Luigi Vanvitelli è nato nel 2012, per effetto della riforma universitaria, dalla trasformazione della Facoltà di Economia, istituita nel 1991, fondendo i due dipartimenti allora esistenti.

Il Dipartimento ha sede a **Capua**, in un antico convento sulle rive del Volturno, Santa Maria delle Dame Monache, diventato nell'Ottocento una caserma dell'esercito borbonico e ora restituito alla produzione di conoscenza e all'alta formazione.

Il Dipartimento offre due corsi di laurea – in **Economia aziendale** e in **Economia e Commercio** – e due corsi di laurea magistrale – in **Economia e management** (con tre profili: *Management e controllo* | *Dottori commercialisti* | *Marketing*) e in **Economia, finanza e mercati**.

Per le sue attività di ricerca, è considerato fra i Dipartimenti più autorevoli del Mezzogiorno nel campo degli studi aziendali, economico-quantitativi, giuridici. Nel 2017 è stato selezionato dal Ministero dell'Università e della Ricerca fra i 180 **dipartimenti italiani di eccellenza**.

I suoi corsi di laurea attirano moltissime **matricole** e sono fra i percorsi formativi offerti dall'Università Vanvitelli con il maggior numero di immatricolati. Quasi 700 sono le matricole dell'ultimo anno; oltre 300 gli iscritti al primo anno delle lauree magistrali. Al 31 marzo 2018, **il Dipartimento conta 62 docenti e circa 3 mila studenti iscritti**.

Il **tasso di occupazione** dei suoi laureati a 1 anno e a 3 anni dalla laurea è in linea con le medie nazionali e superiore a quello di altre università del Mezzogiorno.

Il Dipartimento è sede del **Dottorato di Ricerca** in Imprenditorialità e Innovazione, in partnership con l'Università di Napoli Parthenope, e dello **StartUpLab**, impegnato a promuovere nuova imprenditorialità fra gli studenti e i docenti dell'Ateneo. Attraverso una rete fitta di collaborazioni con altre università europee, incoraggia i suoi studenti a vivere un'esperienza di studio all'estero con i **programmi Erasmus**.

Fin dalla sua costituzione, il Dipartimento offre **servizi di consulenza e di alta formazione** per imprese e istituzioni del territorio e collabora con le **scuole** in attività di orientamento attraverso laboratori didattici e altre forme di sperimentazione.

**Vitamina E** è un **temporary magazine** che raccoglie idee, pensieri, riflessioni dei docenti del Dipartimento. Se c'è una parola che vi interroga, vi incuriosisce, vi spaventa, vi affascina, scrivete pure a [vitamina.economia@unicampania.it](mailto:vitamina.economia@unicampania.it).

dip.economia@unicampania.it  
dip.economia@pec.unina2.it  
www.economia.unicampania.it

T.: +39 0823 274063  
F.: +39 0823 622984

Corso Gran Priorato  
di Malta  
81043 Capua (CE)

Dipartimento di Economia

## Credits

Scott Umstatt	<i>antropocentrismo</i>
Jeremy Cai	<i>continuità</i>
Aaron Burden	<i>continuità</i>
Sharon McCutcheon	<i>diversità</i>
Jeffrey Ezra Comeau	<i>evento</i>
Elena de Soto	<i>evento</i>
Abigail Keenan	<i>ottimo</i>
Jeremy Bishop	<i>ottimo</i>
Martin Sanchez	<i>virtuale</i>
Nik Shuliahin	<i>web reputation</i>
Hamish Weir	<i>web reputation</i>

