


Tra territorio e cultura: strategie e competenze per la sostenibilità dell'Appennino

EMIRO ENDRIGHI
Università di Modena e Reggio Emilia

Presupposti e approccio teorico-metodologico

Dentro i nuovi scenari - geopolitici, economici, ambientali, tecnologici - del terzo millennio, il paradigma dello sviluppo sostenibile (a partire dall'Agenda 2030 dell'ONU con i suoi diciassette goals) modifica le opportunità dei vari territori, ridisegna il ruolo dei vari fattori e riorienta attività e comportamenti socio-economici. I territori appenninici, considerati solitamente periferici e deboli, possono riacquisire, in tale prospettiva, nuova vitalità a beneficio delle comunità che vi abitano con ricadute positive anche sulle zone urbane e rurale di pianura. I benefici dell'ICT, il ruolo del capitale cognitivo nella nuova manifattura, l'importanza della conoscenza tacita  e nella determinazione della competitività delle produzioni e nel governo del territorio, il peso del capitale sociale nelle strategie di network, l'attenzione crescente per la connotazione territoriale delle produzioni possono ridurre il gap attribuito tradizionalmente ai territori appenninici riconoscendo ad essi nuove potenzialità.

La dimensione locale dello sviluppo, nata a seguito della constatata presenza di disomogeneità territoriali che richiedono non solo adattamenti delle politiche ma un approccio "attento al locale", esige di dotarsi di concettualizzazioni e riferimenti teorici fin dall'impostazione della fase analitica per poi elaborare adeguate politiche e implementare appropriati strumenti¹.

Fondamentale caposaldo metodologico è l'adozione dell'approccio partecipativo al processo di costruzione delle politiche e dei progetti di sviluppo per l'Appennino. La partecipazione attiva delle comunità e dei vari attori alla identificazione/formulazione degli interventi deve essere favorita ed incentivata in queste aree come connotazione culturale e come pratica appresa ed esercitata. Non si tratta certo di promuovere visioni localistiche, sicure foriere di impoverimento, ma di valorizzare il patrimonio di conoscenze/competenze locali combinandolo con la consapevolezza, da parte degli attori del territorio, di partecipare alla costruzione del proprio futuro.

Nel corso del recente passato il territorio ha conquistato una certa centralità nelle concettualizzazioni socio-economiche e nella elaborazione di politiche pubbliche di

1 M. MORONI (a cura di), *Lo sviluppo locale. Storia, economia e sociologia*, Il Mulino, Bologna, 2008.

sostegno allo sviluppo ma i risultati e gli effetti non sempre sono stati e sono all'altezza delle attese. Incrostazioni culturali, vischiosità politiche, farraginosità burocratiche, tempi lunghi di apprendimento, nebulosità nella ripartizione ed integrazione di ruoli tra varie istituzioni ed organismi coinvolti, tra centro/periferia e a livello locale, ecc. hanno frenato e frenano i percorsi di sviluppo mortificandone le potenzialità.

Le sostanziali modifiche in atto, anche all'interno dei territori appenninici, richiedono, per quanto possibile, un approccio non esclusivamente incrementale, ossia non completamente chiuso nei solchi già definiti e battuti; è necessaria una progettazione strategica che, facendo tesoro di quel patrimonio, innovi logiche e strumenti in grado di porre il territorio appenninico e le sue comunità nelle condizioni di affrontare le nuove sfide.

Presupposto di queste condizioni e di tali percorsi dinamici per lo sviluppo sostenibile è un buon livello di *capability* continuamente rinforzata sia a livello di soggetti imprenditoriali, in essere e potenziali, sia presso le pubbliche amministrazioni sia, in generale, presso i cittadini che vivono attivamente nelle zone montane.

Tanto ieri ~~ma tanto~~ più oggi, nell'era della globalizzazione che travalica i confini amministrativi, dove tutto è interconnesso, dove gioca un ruolo centrale la capacità dei territori di presidiare le fasi dei processi produttivi a più alto valore, è fondamentale dotarsi di competenze professionali evolute e adottare/usare l'innovazione (tecnologica, di prodotto, di processo e sociale) che consenta di stare al passo con i tempi e sostenere la competitività globale.

Se lo sviluppo è un processo di apprendimento sociale, tale processo deve essere continuamente alimentato e sostenuto e costantemente rinvigorito facendo germogliare il seme e far crescere la pianta dello sviluppo sostenibile in queste aree. Per procedere in tale direzione sono richiesti progressi nella elaborazione di concettualizzazioni e di metodologie mirate allo sviluppo locale al fine sia di innalzare l'asticella della dotazione culturale e strumentale sia per tener conto dell'evoluzione interna e, soprattutto, del contesto esterno al territorio, compresa la dimensione internazionale. Solo così sarà possibile per i territori, in particolare periferici, sfruttare le opportunità della società della conoscenza e produrre innovazioni sociali ed economiche.

Solitamente il tema dello sviluppo dei territori è affrontato dentro gli schemi teorico-metodologici di stampo macroeconomico, pur nella loro eterogeneità di approcci e strumenti. A ciò va doverosamente aggiunto il filone di studi e di pratiche che ha come termine capostipite il concetto di distretto (industriale) che parte da riferimenti essenzialmente microeconomici.

All'opposto, le concettualizzazioni e gli strumenti di stampo aziendalistico-manageriale sono sempre rimaste marginali nelle attività degli studiosi e policy maker dello sviluppo territoriale, anche quando la visione esogena dello sviluppo e la pratica top-down hanno perso l'egemonia. L'evoluzione in senso partecipativo dei programmi e progetti di sviluppo locale – dai patti territoriali italiani al programma europeo Leader – non sempre ha portato con sé l'elaborazione di concetti e la messa a punto di metodologie coerenti con i presupposti dello sviluppo endogeno e la partecipazione attiva dei soggetti locali. Invero, non sono mancati tentativi e sperimentazioni in tale direzione ma, senza negarne stimoli e contributi puntuali, l'avanzamento non pare soddisfacente. In tale quadro, e di fronte ai limiti manifestati da strumenti come l'analisi SWOT – evidente il suo carattere «statico/deterministico» e lo scarso

dettaglio e approfondimento analitico –, il posizionamento competitivo (schema del Diamante) di Porter – strutturalista e statico – e il marketing territoriale – fuorviante e delimitato rispetto alla necessaria ampia visione –, può risultare appropriato ed utile adottare un approccio strategico-organizzativo² che, già dimostratosi solido a livello di impresa, presenta potenzialità applicative anche quando l’oggetto è lo sviluppo territoriale. Il riferimento concettuale è, nello specifico, alla *Resource-based view* e all’approccio delle *dynamic capabilities*³ che, nate per valorizzare e mobilitare dinamicamente risorse e competenze aziendali e di reti in contesti ad alta complessità, possono fornire concetti e strumenti utili per i sistemi territoriali, anch’essi complessi, intrecciando paradigmi organizzativi e di strategic management.

Come nelle aziende alla ricerca del vantaggio competitivo si indirizza il focus sulle risorse scarse ed inimitabili piuttosto che sulla struttura del settore, così per lo sviluppo territoriale le risorse sono poste al centro delle analisi e della progettazione. Si tratta di risorse materiali e immateriali, con crescente importanza di queste ultime che comprendono, in primis, le competenze. Se una risorsa è una sorta di potenziale da conoscere e mettere in valore, la competenza è l’abilità di saper utilizzare/combinare tali potenzialità finalizzandole, in questo caso, allo sviluppo sostenibile di un territorio e della sua comunità. Infatti, la trasformazione di tali potenzialità locali, eventualmente integrate con risorse esogene compatibili, in veri fattori in grado di alimentare i processi di sviluppo territoriale può avvenire solo grazie all’intervento di adeguate competenze.

In via generale, a livello locale, è possibile ed utile distinguere tre tipologie di risorse: a) risorse specifiche territoriali (ambiente, infrastrutture, cultura), b) risorse specifiche aziendali (tangibili, intangibili ed umane), c) risorse specifiche di rete (relazioni strategiche fra gli attori del sistema locale e con quelli esterni)⁴. L’adeguata dotazione di risorse nei tre ambiti innalza la “quota delle opportunità accessibili” raggiungibile tramite percorsi creativi di identificazione/compressione, estensione delle risorse e combinazione valorizzante grazie al potenziamento delle competenze⁵.

Sotto il profilo organizzativo, il sistema locale è da considerare/interpretare come un sistema di nodi, costituiti dagli attori, e di connessioni tra i medesimi così da definire una struttura inter-organizzativa.

Adottando un approccio strategico-organizzativo allo sviluppo locale, il network contribuisce a creare ed estrinsecare le potenzialità di sviluppo impiegando risorse tendenzialmente uniche la cui combinazione finalizzata, ottenuta con la messa in azione delle competenze, accresce essa stessa l’unicità dell’insieme e, quindi, la capacità del sistema locale di mantenere (o recuperare) un adeguato livello di vitalità a beneficio delle comunità che ne fanno parte. Tutto ciò è maggiormente necessario in contesti ad alta complessità come lo sono i territori all’inizio del terzo millennio. La complessità va gestita e messa a frutto e non necessariamente

2 A. ZUCHELLA, S. DENICOLAI, *Analisi strategico-organizzativa per lo sviluppo locale*, F. Angeli, Milano, 2006.

3 D.J. TEECE, G. PISANO, A. SCHUEN, *Dynamic capabilities and strategic management*, in «Strategic Management Journal», 18, 1997, pp. 509-533.

4 A. ZUCHELLA, S. DENICOLAI, *op. cit.*

5 *Ibidem.*

semplificata; ammesso che ciò sia possibile non sempre è opportuno. La medesima “ambiguità causale”⁶, connaturata ai sistemi complessi, per cui stimoli e reazione, spinte e feed-back si intrecciano, spesso alimentandosi reciprocamente, è da mettere a frutto, guidandola con una governance e partnership diffuse. Lo stesso può valere per condizioni di disequilibrio all’interno del sistema che, entro i limiti della rottura e del disfunzionamento, concorrono a contenere la tendenziale inerzia e possono svolgere una “funzione generativa” di innovazioni strategiche ed organizzative.

È del tutto evidente che alla fase analitica, volta a rilevare le condizioni delle risorse in essere secondo il modello multidimensionale e multilivello sinteticamente descritto, segue la predisposizione del piano strategico per lo sviluppo dell’area in cui, per quanto qui interessa rimarcare, devono emergere la tipologia di risorse esogene da integrare e le modalità di organizzazione/valorizzazione funzionali all’obiettivo complessivo. Si tratta in sostanza di definire innanzitutto il “percorso per lo sviluppo”, ossia la composizione e la combinazione delle risorse e relativa governance per consentire, tramite nuovi assetti territoriali, interaziendali e d’impresa di migrare su nuovi sentieri di sviluppo.

Nel tipo di approccio e di percorso sinteticamente delineato emerge in tutta evidenza il ruolo delle competenze cui nella recente letteratura di management si è fatto riferimento in buona sostanza con il concetto di *dynamic capabilities*. L’assetto organizzativo e il modello di governance devono essere predisposti in modo da favorire lo sviluppo di competenze dinamiche a beneficio dei diversi livelli in cui il sistema locale e la strategia di sviluppo sono articolati. Per quanto qui focalizzato, particolare importanza assumono le competenze dinamiche di rete che supportano «la capacità di un network territoriale di modificare, ri-orientare e trasformare efficacemente la struttura ed i processi dell’assetto inter-aziendale, al fine di integrare le diverse competenze distintive degli attori coinvolti, nonché le risorse territoriali a disposizione, così da fornire una risposta convincente alle sfide del contesto competitivo di riferimento»⁷. In ciò si deve tener conto che un sistema territoriale è solo relativamente omogeneo; è quindi necessaria una segmentazione che incroci la multidimensionalità ed il multilivello dell’assetto di tale sistema, avendo come principio guida il rinnovamento e potenziamento delle *dynamic capabilities* a livello di sistema e di network. Solo in tale modo è possibile rinnovare le competenze organizzative e distintive in grado di attivare innovative traiettorie di sviluppo mettendo in valore le risorse locali distintive combinandole in un complesso inimitabile.

La posizione centrale nel sistema strategico-organizzativo che promuove e guida lo sviluppo di un territorio è occupata, a maggior ragione nell’epoca definita dell’economia della conoscenza, proprio dai processi di creazione, accumulazione, scambio e ricombinazione della conoscenza. È quindi la «spirale di causazione circolare cumulativa a fondamento dell’assetto conoscenza»⁸ che va posta a fondamento dei processi di sviluppo ancorati alle specifiche connotazioni di ciascun territorio e della sua articolazione interna.

6 *Ibidem*.

7 *Ivi*, p. 36.

8 A. BRAMANTE, C. SALONE (a cura di), *Lo sviluppo territoriale nell’economia della conoscenza: teorie, attori, strategie*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 14.

I flussi informativi, in continua evoluzione, provenienti per lo più dall'esterno, anche da lunghe distanze, devono essere selezionati, decodificati ed appropriatamente elaborati per arricchire la dotazione di conoscenza utile per lo sviluppo locale. Integrare conoscenza tacita, diffusa ed incorporata nella cultura locale, con conoscenza di varia tipologia, spesso nuova, altamente codificata di origine esterna è un processo che richiede adeguati meccanismi di elaborazione cognitiva e funzionanti assetti del network territoriale. Non si tratta di individuare una via di mezzo tra la mummificazione delle conoscenze tacite, tecniche ed operative⁹, sedimentate nel luogo e l'adozione incondizionata di informazioni e conoscenze standard, genericamente valide, avulse dal contesto, non infrequentemente prodotte da comunità epistemiche internazionali. Il processo è decisamente più impegnativo consistendo nel migliorare la competenza tacita locale con elementi selezionati e compatibili di conoscenza esterna per innalzare la qualità, intesa come rispondenza allo scopo, del patrimonio di conoscenze e competenze a disposizione del territorio. Ciò in quanto lo scopo perseguito è costituito dalla migliore capacità del sistema locale di rispondere, tramite unicità e distintività, alle sfide del contesto competitivo.

La traduzione delle conoscenze in operatività, comportando spesso l'allargamento della platea dei soggetti interessati, costituisce uno degli snodi cui dedicare maggiore attenzione proprio in quanto è lì che si struttura concretamente l'insieme delle attività e processi che, da un lato, operativizzano le concettualizzazioni del bagaglio conoscitivo ri-elaborato e, dall'altro, producono i risultati concreti che determinano l'avanzamento sul sentiero dello sviluppo di quel determinato territorio. A tale concatenazione a sviluppo spiraliforme – informazione, conoscenza, competenza in un continuo progredire ricorsivo - deve aggiungersi il tassello della creatività intesa come «la scintilla che scatta nel singolo o nel team e che fa compiere un salto, fa vedere connessioni nuove o inusuali, fa scoprire nuove opportunità, fa guardare in modo differente a ciò che si pensa già di sapere»¹⁰.

Questa spirale deve essere ovviamente coltivata tramite assetti e risorse appropriate ed utilizzata per attivare processi di apprendimento collettivo finalizzato a sviluppare continuamente *dynamic capabilities* per mettere in valore le risorse del territorio rispetto alle sfide di un mondo in rapida evoluzione. Il sistema di istruzione e formazione nella sua ampia articolazione, comprese le attività di perfezionamento ed aggiornamento in Long Life Learning, gioca (e deve svolgere) quindi un ruolo essenziale nell'alimentare la spirale di produzione e accumulazione dinamica di sapere e saper fare in grado di sostenere e orientare i percorsi di sviluppo locale, anche nel caso dei territori appenninici.

L'Università per l'Appennino e la Scuola ALFONSA

La sfida che devono affrontare i territori e le relative comunità, sinteticamente delineata in precedenza, si propone anche per l'Appennino emiliano-romagnolo: un tempo caratterizzato dall'esistenza di una consolidata economia della montagna e da

9 M.C. FONTE, *La conoscenza locale, una componente negletta del capitale umano nelle aree rurali*, in «Agriregionieuropa», 16, anno 5, Marzo 2009.

10 A. BRAMANTE, C. SALONE, *op. cit.* p. 16.

vivaci comunità, oggi non più. Muovendo dalla prospettiva della interconnessione e della necessità di creare competenze evolute per mantenere/attrarre segmenti/fasi di produzione ad alto valore, si rende necessario combattere l'isolamento dell'Appennino promuovendo processi di scambio e di ibridazione a vasto raggio, allo scopo di accrescere le competenze ~~del capitale umano che opera o potrebbe operare~~ in tale area al fine di innescare processi virtuosi di crescita e progresso.

Se la capacità del sistema socio-economico locale di creare e distribuire valore vede nella specifica dotazione di risorse – locali, di rete e aziendali - la condizione di partenza, il fulcro delle potenzialità dello sviluppo è nella adeguata presenza di appropriate conoscenze e competenze con cui guidare l'impiego di quelle risorse verso la realizzazione di prodotti e servizi ad elevato valore aggiunto. Infatti, il vantaggio competitivo di un territorio, a maggior ragione se fragile come l'Appennino, si gioca, oggi più di ieri, sulla capacità di sviluppare competenze in grado di promuovere in ottica dinamica processi manageriali, assetti organizzativi aziendali e territoriali, interrelazioni globale-locale capaci di valorizzare quel patrimonio. Tutto ciò converge verso e rafforza il ruolo del sistema di formazione innanzitutto nel sostenere e radicare la cultura dell'apprendimento e nello stimolarne la fattiva traduzione pratica nei diversi ambiti.

Dentro questo quadro di prospettiva emerge in tutta evidenza il ruolo fondamentale dell'Università. Sul fronte della formazione, in connessione con tutto il sistema formativo, per l'imprescindibile funzione di preparazione e messa a disposizione del territorio montano di professionalità specifiche con competenze mirate alle connotazioni di tali aree in compresenza con conoscenze ampie/codificate e soprattutto con la capacità di connettersi alle fonti informative esterne (comunità epistemiche). Sul fronte della ricerca, per il fondamentale ruolo sia nel produrre nuova conoscenza specificatamente inerente le zone appenniniche sia nella capacità di fornire soluzioni applicative rispetto a specifiche criticità o indicazioni appropriate per cogliere opportunità relative ai vari ambiti – ambientali e sociali, economici e culturali – delle zone appenniniche.

È da sottolineare che, affinché le competenze specifiche, chiamate a contribuire ai processi di sviluppo sostenibile delle zone appenniniche, estrinsechino al meglio i loro effetti è necessario che siano supportate ed intrise della conoscenza e consapevolezza culturale, oltretutto professionale, delle specificità di tali zone, sotto i diversi profili. In sostanza, la buona conoscenza delle condizioni e problematiche generali, socio-culturali ed ambientali, così come delle riflessioni e concettualizzazioni riguardanti lo sviluppo sostenibile e i relativi diversi approcci, l'adeguata dimestichezza con i metodi e gli strumenti della programmazione territoriale e della democrazia partecipata declinate su questi territori, costituiscono componenti fondamentali nella preparazione dei professionisti, indispensabili per l'implementazione di strategie di sviluppo sostenibile dell'Appennino. Su queste si innestano le competenze settoriali e disciplinari declinate alle specificità di tali aree.

Si tratta, nel loro insieme, di temi che oggi non vengono trattati in modo organico dalle singole Università, al di là del caso specifico UNIMONT¹¹, ufficialmente per

11 Polo per la formazione e la ricerca sulla montagna dell'Università di Milano con sede ad Edolo (BS).

ragioni organizzative e di sostenibilità economica, spesso per ridotta sensibilità alle problematiche della montagna e per carenza di politiche nazionali/regionali confacenti ed efficaci. La modalità appropriata per rispondere alle non eludibili esigenze di formazione e di ricerca specifiche per l'Appennino può trovarsi nell'attivazione di un Network fra le Università di una o più regioni, che assuma come propria *mission* tali obiettivi perseguendoli tramite appropriate attività didattiche e di ricerca nonché di terza missione, progettate e realizzate in modo integrato e cooperativo.

Sulla base di questo insieme di riflessioni e dei presupposti sinteticamente esposti, l'attivazione dell'“Università per l'Appennino”, come Network che riunisce le Università con sede in Emilia Romagna, risponde innanzitutto alle esigenze richiamate in tema di preparazione e messa a disposizione di tale territorio di professionisti con competenze mirate. Tale organismo a rete è tanto più efficace quanto più abbraccia una visione larga del tema “sviluppo sostenibile dell'Appennino” entro cui inserire le competenze specifiche settoriali e quanto più coltiva una logica integrata non solo rispetto allo sviluppo – background dei percorsi formativi - ma anche come metodo di costruzione dei percorsi e, quindi, di coinvolgimento delle diverse espressioni dei territori interessati e degli organismi e delle istituzioni coinvolti a vario titolo nello sviluppo sostenibile dell'Appennino. Il modello di network appare idoneo perché consente di costruire un'offerta attingendo al patrimonio di conoscenze e specializzazioni di cui sono portatrici le diverse Università (e non solo una) e ben risponde alla necessità di creare un sistema aperto, che parte dal nucleo delle Università ma si estende aggregando anche i portatori di conoscenza esterni al mondo universitario ~~al fine di~~ svolgere una funzione di stimolo al cambiamento, al progresso, favorendo la trasmissione di conoscenza e la crescita di competenze a beneficio delle comunità dell'Appennino per favorire processi di innovazione della Pubblica Amministrazione, del sistema produttivo, del contesto sociale. L'aspetto cruciale e qualificante del funzionamento dell'Università per l'Appennino deve essere l'analisi della domanda formativa, che precede sempre la costruzione dei percorsi formativi partendo dal mettere in luce le caratteristiche e dinamiche del contesto territoriale e tematico, identificare i fabbisogni di cambiamento e capire come la formazione può essere leva di questo cambiamento. In tale senso il criterio da porre alla base della formulazione delle proposte formative dell'Università per l'Appennino è quello definibile della ‘specializzazione incrementale’ in cui le conoscenze e competenze specificatamente rivolte ai temi dell'Appennino si innestano su basi professionali di carattere generale già in essere. Ciò significa che le proposte formative non si rivolgono alla formazione di base, ma contempla Master e Corsi di Perfezionamento, Corsi di aggiornamento professionale, Summer School, cicli di seminari di aggiornamento e approfondimento.

Non meno importante è l'impegno da dedicare all'adozione e promozione di metodi didattici innovativi che, senza escludere le modalità tradizionali, ben si addicono a quel tipo di percorsi formativi. Si tratta di una componente fondamentale non solo per qualificare tali iniziative ma, soprattutto, per favorire l'acquisizione da parte di questi professionisti di capacità progettuali e di *problem solving* che non sempre il mondo universitario è in grado di favorire. Ampio, quindi, dovrebbe essere il ricorso a metodologie di tipo esperienziale in grado anche di motivare i partecipanti al cambiamento, per evidenziare come altri attori, in contesti simili, hanno agito.

La scuola di Alta Formazione e Innovazione per lo Sviluppo Sostenibile dell'Appennino (ALFONSA) nasce come primo progetto sperimentale di alta formazione attivato dall'Università per l'Appennino e finanziato dalla Regione Emilia Romagna. Si tratta di un piano articolato di attività didattiche sviluppato su tre anni (2020-2022) comprendente tipologie differenti – corsi di perfezionamento, summer school, seminari di approfondimento – dedicate a temi diversi e quindi rivolte a vari profili professionali.

Le indicazioni ritraibili dalla prima fase di attivazione della scuola ALFONSA, se per un verso inducono a confermare l'appropriatezza dell'approccio generale adottato, dall'altro evidenziano talune criticità non facili da aggredire e superare in tempi brevi. Si tratta innanzitutto dell'insufficiente adozione di un approccio sistemico come componente fondamentale sia in sede analitica che progettuale dell'attività dei vari operatori e organismi pubblici e privati territoriali. In tali condizioni, il dialogo prima e la co-progettazione degli interventi formativi e dell'attività di ricerca finalizzata poi, incontrano rilevanti difficoltà. Proprio in tali condizioni emerge in tutta la sua importanza il ruolo di agenzie di sviluppo locale come sono i GAL del programma LEADER (ora asse del PSR). Il depotenziamento di tali strumenti è stato ed è altamente deleterio per lo sviluppo del territorio appenninico. Il loro rilancio a partire dalla prossima programmazione comunitaria è un obiettivo che è altamente auspicabile venga assunto dalle istituzioni regionali e nazionali.

Bibliografia

BRAMANTI ALBERTO, SALONE CARLO (a cura di), *Lo sviluppo territoriale nell'economia della conoscenza: teorie, attori, strategie*, Franco Angeli, Milano 2009.

FONTE MARIA C., *La conoscenza locale, una componente negletta del capitale umano nelle aree rurali*, in «Agriregionieuropa», 16, anno 5, marzo 2009.

MORONI MARCO (a cura di), *Lo sviluppo locale. Storia, economia e sociologia*, Il Mulino, Bologna 2008.

TEECE D. J., PISANO G., SCHUEN A., *Dynamic capabilities and strategic management*, in «Strategic Management Journal», 18, pp. 509-533, 1997.

ZUCHELLA ANTONELLA, DENICOLAI STEFANO, *Analisi strategico-organizzativa per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano 2006.