

Linguaggi, comunicazione & marketing

M. Bernacchi, M. A. Boco, D. Cancellotti,
M.R. Capozzi, A. Pietrobono, D. Radicchi, R. Chionne

Linguaggi,
comunicazione
& marketing



Collana
“Studi & Ricerche
di Scienze Umane e Sociali”
[1]
diretta
da Roberto Fedi

Linguaggi, comunicazione & marketing

[*ebook*]

ISBN: 978-88-906524-8-6

Collana di
“**Studi & Ricerche
di Scienze Umane e Sociali**”
[1]
diretta
da Roberto Fedi

Editore

Università per Stranieri di Perugia
Piazza Fortebraccio 4,
06123 Perugia
www.unistrapg.it

Communication Design

Antonello Lamanna
Maria Cristina Ceccarelli

Editing

Antonello Lamanna

Published by **Università per Stranieri
di Perugia**

Copyright © 2014 by
Università per Stranieri di Perugia
All rights reserved.

M. Bernacchi, M. A. Boco, D. Cancellotti,
M.R. Capozzi, A. Pietrobono, D. Radicchi, R. Chionne

Linguaggi, comunicazione & marketing



Università
per Stranieri
di Perugia

INDICE

La Collana “Studi & Ricerche di Scienze Umane e Sociali” p. 9

Maria Augusta **Boco**
Studio filologico e linguistico dell’“Orlando Furioso” di Ariosto p. 10

Maria Rosa **Capozzi**
La politica linguistica del fascismo: riflessi sul linguaggio pubblicitario p. 17

Antonella **Pietrobono**
“Invece” nella tradizione lessicografica italiana p. 30

Daniela **Cancellotti**
Riflessioni sull’uso del congiuntivo. Come parlano gli italiani p. 36

Mauro **Bernacchi**
L’esperienza dei consorzi per l’internazionalizzazione: la società consortile Umbria Export p. 39

Donatella **Radicchi**
Processi di cambiamento organizzativo nell’impresa: un approccio strategico al Management p. 47

Roberto **Chionne**
Warredoc: Water Resources Research and Documentation Centre p. 64

Note biografiche p. 76



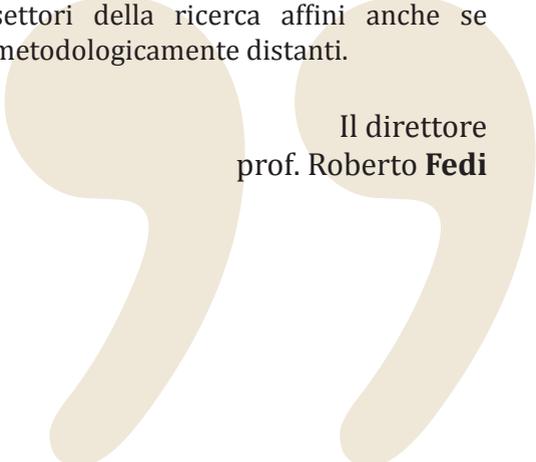


La Collana
“Studi & Ricerche
di Scienze Umane
e Sociali”

La collana “Ricerche e Studi di Scienze Umane e Sociali” nasce come strumento editoriale complementare alla rivista *Gentes. Rivista di Scienze Umane e Sociali*, e condivide con essa l'intento di fare della metodologia interdisciplinare uno strumento di emancipazione del sapere umanistico.

È di entrambe la convinzione che la comune radice umanistica delle scienze Letterarie, Linguistiche, Semiotiche, Economiche, Sociologiche, Giuridiche, Mediali, non debba essere solo una cornice tassonomica utile a distinguere queste discipline dalle scienze cosiddette “dure”. La radice umanistica non traccia un recinto ma interpreta un'aspirazione, forse l'aspirazione più alta dell'uomo: fare della conoscenza uno strumento di crescita civile.

Il progetto di questa collana è quello di raccogliere monografie che tematizzano il dialogo interculturale, che affiancano differenti punti di vista disciplinari su uno stesso argomento e che mostrano l'avanzamento di conoscenze in settori della ricerca affini anche se metodologicamente distanti.



Il direttore
prof. Roberto **Fedi**

Studio filologico e linguistico dell'Orlando Furioso di Ariosto

Maria Augusta Boco

In questo breve articolo¹ si cerca di dimostrare, in maniera rigorosa dal punto di vista scientifico, limitatamente alle diverse varianti prese in esame nei tre volumi dell'intera ricerca se l'Ariosto, al momento delle correzioni, abbia preso in considerazione solo le indicazioni contenute nelle *Prose* del Bembo, o se, anche in parte, possa essere stato influenzato dalle *Regole* del Fortunio. Inoltre, sembra utile rilevare come si è mosso il Poeta quando non ha trovato la norma né nell'unica grammatica disponibile nel caso delle correzioni apportate da A a BC né nelle due grammatiche

¹ Questo articolo è la riscrittura parziale di uno dei cinque punti della conclusione generale di una lunga e complessa ricerca intorno alle *Varianti fonomorfologiche del Furioso* articolata in tre parti. La prima parte (cfr. Boco 1997, pp. 3-213) studia le varianti relative al vocalismo. La seconda parte (cfr. Boco 2001, pp. 5-286) prende in considerazione le varianti riguardanti gli articoli, i numerali, i pronomi, alcuni tipi di plurale e il verbo nelle varie persone dei diversi tempi del modo indicativo. La terza parte (cfr. Boco 2005, pp. 3-163) completa il discorso intorno alle varianti relative al verbo (modo congiuntivo e modi non finiti).

Il quarto punto, oggetto del presente saggio, mostra il rapporto tra l'Ariosto e i grammatici. Nel rivedere questo scritto ho apportato alcuni ritocchi. Rimane, invece, inalterato l'aspetto esteriore del testo nei riferimenti bibliografici in nota e nel testo.

Relativamente alla bibliografia va detto che quella minima fornita alla fine del saggio va integrata con tutta quella presentata alla fine di ogni volume dell'intera ricerca per la quale si rinvia a Boco 1997, pp. 205-211; Boco 2001, pp. 279-282; Boco 2005, pp. 155-159.

consultabili nel caso delle variazioni apportate da AB a C².

Come è stato sempre dimostrato caso per caso nel corso della trattazione, la maggior parte delle correzioni è stata apportata da AB a C, generalmente secondo le indicazioni fornite dal Bembo nelle *Prose*.

Non mancano, però, all'interno del *Furioso* degli elementi modificati da A a BC; in tali casi l'Ariosto anticipa addirittura la norma contenuta nelle *Prose*. Il quesito che ci si pone è questo: l'Ariosto, in tali casi, avrà corretto secondo le indicazioni contenute nelle *Regole* del Fortunio o secondo il modello toscano letterario scritto adoperato dai Grandi del Trecento (da uno, da due o da tutti e tre) le cui opere egli aveva letto e memorizzato?

Ci sono delle variazioni apportate da A a BC che potrebbero far pensare che l'Ariosto si sia ispirato al Fortunio: esempi significativi in tal senso sono da un lato il passaggio *-ar/-er-* nel futuro dei verbi di prima classe (cfr. Boco 1997, pp. 117-126) e dall'altro la scomparsa della desinenza *-eti* a vantaggio di *-ete* nel caso della quinta persona del presente indicativo dei verbi in *-ere* (cfr. Boco 2001, pp. 205-207). In entrambi i casi il Fortunio aveva fornito la regola da un lato attraverso la flessione del verbo *amare* al futuro (cfr. Fortunio 1972-73, p. 58 e FORTUNIO 1999, p. 137) e dall'altro attraverso la presentazione della voce verbale

² Si fornisce la chiave di lettura delle sigle.

Se la variazione va da A a BC la sigla BC vuol significare che la correzione, apportata in prima istanza in B, rimane inalterata in C.

Se la trasformazione è stata apportata da AB a C la sigla AB indica che la seconda redazione coincide con quella della prima senza correzione di sorta.

«scrivete» (cfr. Fortunio 1972-73, p. 59 e FORTUNIO 1999, pp. 137-138).

La regola data da questo grammatico, mai menzionato dall'Ariosto, in entrambi i casi, potrebbe aver dato delle certezze al Poeta che, senza alcuna esitazione, ha abbandonato in maniera definitiva già nell'edizione del 1521 questi due tratti linguistici, altamente rappresentati nell'Italia del Nord in generale e nella zona padana in particolare, ma estranei al fiorentino trecentesco che utilizzava solo il nesso *-er-* nel futuro e nel condizionale dei verbi della prima classe (cfr. almeno Manni 2003, p. 42) e solo la desinenza con vocale finale *-e* nel caso della quinta persona del presente indicativo (cfr. Vitale 1988a, p. 204).

L'Ariosto potrebbe essere stato influenzato dalle *Regole* anche quando ha corretto la preposizione articolata *dil* in *del* (cfr. Boco 1997, pp. 181-182). Il Fortunio, infatti, consiglia *del* condannando *dil* (cfr. Fortunio 1972-73, p. 56 e Fortunio 1999, p. 136).

In riferimento alla correzione dell'articolo maschile plurale *li* in posizione prevocalica mutato in *gli* (cfr. Boco 2001, pp. 29-38), l'Ariosto nell'opera del Fortunio potrebbe avere trovato semplicemente un esempio «*gli uomini*» (cfr. Fortunio 1972-73, p. 55 e Fortunio 1999, p. 136) ma non la regola; questo esempio contenente l'articolo maschile plurale *gli* in posizione prevocalica potrebbe averlo spinto ad eliminare già nella seconda edizione del poema, circa i due terzi delle occorrenze di *li*, usate nella prima edizione.

C'è però una correzione, quella relativa alla prima persona dell'imperfetto indicativo con passaggio dalla desinenza in

-o a quella in *-a* (cfr. Boco 2001, pp. 209-216) che, quanto meno, porta a ridimensionare la possibile influenza del Fortunio: l'Ariosto, infatti, per questa voce verbale ha apportato le sue correzioni solo dopo l'uscita delle *Prose* del Bembo³ senza tenere in alcuna considerazione, nell'edizione del *Furioso* del 1521 l'indicazione del Fortunio che, al pari del Bembo, nelle *Regole della volgar lingua*, consigliava l'uscita in *-a*, pur ricordando l'esistenza della desinenza in *-o*⁴.

Ci sono poi alcuni elementi come i pronomi *-me*, *-te*, *-se*, *-ce*, *-ve* in posizione enclitica con il verbo all'infinito (cfr. Boco 1997, pp. 149-153) e l'articolo maschile singolare *el* (cfr. Boco 1997, pp. 181-182) che, per una metà circa delle occorrenze sono stati eliminati da A a BC e per la restante metà da AB a C⁵.

³ Si tengano presenti al riguardo le considerazioni di Debenedetti: «Il Fortunio, fondandosi sui classici, ci dà per la 1^a pers. dell'imperf. indicativo la desinenza in *-a*: *era*, *amava* ecc. (...). Ora nelle prime due edd. del *Furioso* tu trovi a ogni passo *ero* V 15,1, *aspettavo* XIV 11,1, *avevo* VIII 74,1, *potevo* 5, *facevo* XV 80,2, che in C son corretti *era*, *aspettava* ecc. Gli è che tra la seconda e la terza edizione del poema la regoletta era stata ripetuta da un tale che, in questa maniera, giudicava inappellabilmente (*Prose*)» (cfr. Debenedetti. 1930, pp. 223-224).

⁴ Si leggano le note di Marazzini utili a evidenziare il comportamento normativo dei due grammatici rispetto agli imperfetti in *-avo* e *-evo* «che Bembo non nomina, prevedendo solo quelli arcaizzanti in *-ava*, *-eva*. Fortunio è dello stesso parere di Bembo, ma per lo meno ricorda l'esistenza delle forme in *-o* già allora adoperate da alcuni "in sua favella" ma non riscontrabili nei "buoni autori", dunque sconsigliabili (...). Per questa norma (...) Bembo e Fortunio sono allineati sulle medesime scelte, e si orientano all'imitazione delle Tre Corone» (cfr. Marazzini in Fortunio 1999, pp. 29-30).

⁵ Considerazioni analoghe devono essere fatte per il plurale del sostantivo *mano* (cfr. Boco 2001, pp. 132-136) visto che alcune attestazioni

Nel passaggio dall'edizione del 1516 a quella del 1521 l'Ariosto, forse influenzato dal Fortunio che nelle *Regole* consigliava come forma enclitica del pronome unito all'infinito solo il tipo *-mi, -ti, -si* (cfr. FORTUNIO 1972-73, p. 51 e FORTUNIO 1999, p. 134) e come articolo maschile singolare solo *il*, condannando *el* (cfr. FORTUNIO 1972-73, pp. 55-56 e FORTUNIO 1999, p. 136) ha corretto alcune occorrenze di *-me* e *-te* in *-mi* e *-ti* (cfr. BOCO 1997, pp. 151-152) e ha cambiato in *il* ben 115 attestazioni di *el* (cfr. BOCO 1997, p. 158).

Nel passaggio dall'edizione del 1521 a quella del 1532, avendo trovato la soluzione ai suoi dubbi nelle *Prose* del Bembo che consigliava come pronomi enclitici solo *-mi* e *-ti* (cfr. Bembo 1960, pp. 207-208) e come articolo maschile singolare solo *il* (cfr. Bembo 1960, p. 198), l'Ariosto ha eliminato tutte le attestazioni di *el*, come forma di articolo maschile singolare (cfr. BOCO 1997, p. 158) e tutte le occorrenze di *-me* e *-te* in posizione enclitica quando non c'erano esigenze di rima (cfr. BOCO 1997, p. 151)⁶.

In altri casi il Poeta ha apportato le va-

di *mane* e di *mano* usate dall'Ariosto nella prima redazione del *Furioso* come forme di plurale del sostantivo femminile *mano*, già nell'edizione del 1521, vengono corrette in *mani*.

Le *Regole* del Fortunio presentano la regola relativa a questo tipo di plurale (cfr. Fortunio 1972-73, pp. 11-12 e Fortunio 1999, p. 118) e l'Ariosto potrebbe averla tenuta presente.

Le rimanenti correzioni, anche se ridotte a poche occorrenze, vengono apportate da AB a C dopo che il Poeta ha constatato che anche Bembo nelle *Prose* come plurale del sostantivo femminile *la mano* consigliava solo il tipo *le mani* (cfr. Bembo 1960, p. 191).

⁶ Nell'ultimo *Furioso* permane ancora qualche attestazione di *-me, -te, -se* unita all'infinito, che generalmente è riconducibile a motivi di rima (cfr. BOCO 1997, p. 153).

riazioni da A a BC (si tengano presenti almeno per la parte verbale i passaggi *puoté/poté* (cfr. BOCO 1997, pp. 24-28), *pote/puote* (cfr. BOCO 1997, pp. 28-31) e *persi, resi, perse, rese/perdei, rendei, perdé, rendé* (cfr. BOCO 2001, pp. 227-231) senza poter contare su alcuna indicazione in proposito nelle *Regole* del Fortunio. Sembra lecito supporre che per le correzioni appena menzionate l'Ariosto si sia semplicemente ispirato o all'uso di tutti e tre i Grandi del Trecento che, concordi, avevano adoperato *poté* nel caso della terza persona del perfetto di *potere* (cfr. BOCO 1997, p. 26), o all'uso di Dante e Boccaccio che si erano serviti del tipo dittongato *puote* nella terza persona del presente indicativo di *potere* nella sua forma aulica (cfr. BOCO 1997, p. 29), o all'uso di Petrarca e Boccaccio che nel caso della prima persona del perfetto di *perdere* e *rendere* avevano utilizzato solo la forma debole *perdei* e *rendei* (cfr. BOCO 2001, p. 228).

D'altra parte, anche in altre occasioni l'Ariosto ha apportato delle modifiche da A a BC senza trovare alcuna indicazione nella grammatica del Fortunio: basti pensare alla variazione *dev-/dov-* (cfr. BOCO 1997, pp. 164-168) nella coniugazione del verbo *dovere*, secondo l'uso di Dante e Boccaccio (cfr. BOCO 1997, p. 165)⁷.

Quando le correzioni apportate, come in questi casi, non rientrano nella normatività dell'unica grammatica esistente al momento, l'Ariosto potrebbe aver dedotto l'uso di cui si serve nella stesura definitiva del poema, per dirla con le parole di Mengaldo, «da una sottile lettura e memoriz-

⁷ Si tenga presente che nella prima edizione del *Furioso* per questo verbo l'Ariosto aveva usato solo il tipo *dev-* secondo il modello di Petrarca e dei poeti anteriori al Petrarca.

zazione dei suoi classici volgari, Petrarca in testa» (cfr. Mengaldo 1981, p. 36)⁸.

È questa un'ulteriore dimostrazione che per l'Ariosto «questa grammatica immanente» aveva «valore altrettanto cogente di quella scritta nei libri dei grammatici» (cfr. Mengaldo 1981, p. 36)⁹

Quindi, concludendo, si può affermare che in quei pochi casi in cui l'Ariosto ha apportato le correzioni da A a BC, senza aver trovato la norma nelle *Regole* del Fortunio, ma semplicemente tenendo presente la “grammatica immanente” contenuta nelle opere dei Grandi Trecentisti da un lato sembra essere andato oltre la stessa grammatica del Fortunio applicando una norma non contenuta nelle *Regole* e dall'altro sembra aver anticipato lo stesso Bembo che nelle *Prose*, pubblicate quattro anni dopo l'uscita della seconda edizione del *Furioso*, consigliava la stessa forma alla quale l'Ariosto aveva già accordato la sua preferenza nel 1521.

Come è stato detto in svariate occasioni la maggior parte delle correzioni è stata apportata da AB a C, dopo l'uscita delle *Prose della volgar lingua* del Bembo. In tale opera il Poeta ha trovato la risposta a molti dei dubbi che lo assillavano per la

⁸ Mengaldo aveva usato queste parole per giustificare una correzione di tipo fonetico, cioè il passaggio dalle forme apocopate a quelle intere (cfr. Mengaldo 1981, pp. 33-39), apportate con sistematicità dall'Ariosto da una redazione all'altra del poema tenendo presente solo ed esclusivamente l'uso del Petrarca visto che le grammatiche dell'epoca non prendevano in considerazione questo argomento.

⁹ L'osservazione di Mengaldo sembra la chiave di lettura più adatta per giustificare questo ridotto gruppo di correzioni, apportate da A a BC, prima cioè della pubblicazione delle *Prose* del Bembo e per le quali l'Ariosto non aveva trovato alcuna indicazione nelle *Regole* del Fortunio.

correzione di alcuni tratti fonomorfolo-
gici utilizzati nelle prime due redazioni del
poema con una frequenza piuttosto ele-
vata. Tali tratti erano tipici o della lingua
della poesia (si tenga presente almeno
l'uso quasi generalizzato di *li* come forma
di articolo maschile plurale usato davan-
ti a vocabolo iniziante sia per consonante
semplice [cfr. Boco 2001, pp. 39-49], sia
per *s* impura [cfr. Boco 2001, pp. 23-28]),
o della lingua di koinè dell'Italia setten-
trionale in generale e della zona padana
in particolare (si pensi almeno all'ampio
utilizzo della forma con tema *ser-*, nelle
varie persone del futuro e del condizio-
nale di *essere* [cfr. Boco 1997, pp. 110-
117]), o del fiorentino quattrocentesco
(si pensi almeno alla desinenza *-o* nel
caso della prima persona dell'imperfetto
indicativo [cfr. Boco 2001, pp. 209-216]).

Per la correzione di tutti gli elementi
sopra presentati¹⁰ e anche di altri, modi-

¹⁰ Riguardo all'articolo determinativo maschile plurale in presenza di vocabolo iniziante per *s* impura (cfr. Boco 2001, pp. 23-28) Bembo consiglia solo *gli* (cfr. Bembo 1960, p. 199); per quanto concerne l'articolo determinativo maschile plurale in presenza di vocabolo iniziante per consonante semplice (cfr. Boco 2001, pp. 39-49) Bembo ammette solo *i* (cfr. Bembo 1960, p. 199). I due preziosi suggerimenti sono stati tenuti presenti dal Poeta al momento delle correzioni come è stato detto rispettivamente in Boco 2001, p. 24 e in Boco 2001, p. 42.

Relativamente all'articolo determinativo maschile singolare in presenza di vocabolo iniziante per *s* impura (cfr. Boco 2001, pp. 15-23) Bembo raccomanda solo *lo* (cfr. Bembo 1960, p. 199) e l'Ariosto, correggendo, come è stato detto in Boco 2001, p. 16, rispetta questa regola.

Per il verbo, in riferimento all'aspetto fonetico, Bembo nelle *Prose* ha fornito la regola relativa al futuro e al condizionale del verbo *essere* (cfr. Boco 1997, pp. 110-117) accordando la sua preferenza al tipo *sar-* (cfr. Bembo 1960, p. 263) e il tipo *sar-* è quello maggiormente adoperato nella stesura definitiva del poema come è stato detto in Boco 1997, p. 110.

Sempre per il verbo, in riferimento all'aspetto

ficati sistematicamente da AB a C, come la prima persona del presente indicativo del verbo *volere* (cfr. Boco 1997, pp. 17-23)¹¹ l'influenza del Bembo è stata determinante: l'Ariosto, infatti, nella stesura definitiva del poema ha eliminato in maniera sistematica tutte le forme che aveva adoperato in AB e che non rientravano nella normatività proposta dalle *Prose*. Consultando tale opera, in riferimento agli elementi sopra mostrati, il Poeta ha raggiunto delle certezze e in ossequio al Bembo, nella stesura definitiva del *Furioso*, ha applicato la norma proposta dal grammatico che, tranne qualche rara eccezione¹² è arrivata fino all'italiano contemporaneo.

Nelle prime due relazioni del poema, inoltre, erano stati adoperati con una fre-

più strettamente morfologico, Bembo nel caso della prima persona dell'imperfetto indicativo (cfr. Boco 2001, pp. 209-216) consiglia solo la desinenza *-a* (cfr. Bembo 1960, p. 234) e l'Ariosto quando corregge segue i consigli del grammatico cancellando tutte le attestazioni in *-o* usate nelle prime due stesure del poema, come è stato dimostrato in Boco 2001, pp. 215-216.

¹¹ Per la prima persona del presente indicativo di *volere* (cfr. Boco 1997, pp. 17-2) Bembo, nelle *Prose*, raccomanda solo la forma monotongata *vo'* (cfr. Bembo 1960, p. 229) che è la forma maggiormente adoperata dall'Ariosto nell'edizione del 1532.

¹² Si pensi almeno alla desinenza in *-o* nel caso della prima persona dell'imperfetto indicativo. C'è anche un altro caso in cui la scelta operata dall'Ariosto, sempre ossequente al Bembo, non trova riscontro nell'italiano contemporaneo: ci si riferisce alle correzioni apportate nel caso del pronome combinato con passaggio dal tipo variabile e staccato ("venne al scudo e *gli lo* passò netto") al tipo invariabile e intero ("venne allo scudo e *glielle* passò netto") XLVI,116,6) (cfr. Boco 2001, pp. 106-113). Il grammatico, infatti, tenendo presente l'uso di Boccaccio, preferisce il tipo invariabile *glielle* a quello variabile (*glielo, gliela, glieli, glielle*) (cfr. Bembo 1960, pp. 220-221) in fase di stabilizzazione e l'Ariosto, correggendo, segue le sue indicazioni.

quenza minore anche altri elementi della lingua di koinè dell'Italia del Nord come la desinenza *-eno* nel caso della sesta persona del presente indicativo di alcuni verbi in *-ere* e in *-ire* (cfr. Boco 2001, pp. 186-195), della sesta persona del perfetto forte (cfr. Boco 2001, pp. 241-246) e della sesta persona del congiuntivo imperfetto (cfr. Boco 2005, pp. 65-76). Per queste tre voci verbali nella stesura definitiva del poema la desinenza *-eno* anche se non scompare in maniera definitiva è comunque nettamente minoritaria: l'Ariosto, infatti, in C, utilizza generalmente le forme consigliate dal Bembo e cioè la desinenza *-ono* nel caso della sesta persona del presente indicativo (cfr. Bembo 1960, p. 233) e la terminazione *-ero* sia nel caso della sesta persona del perfetto forte (cfr. Bembo 1960, p. 242) sia nel caso della sesta persona del congiuntivo imperfetto (cfr. Bembo 1960, p. 255).

L'Ariosto, consultando le *Prose* del Bembo, per le tre correzioni sopra mostrate ha avuto la conferma che la forma che egli aveva adoperato piuttosto frequentemente già in AB coincideva con quella consigliata dal grammatico; questo lo ha incoraggiato a continuare l'opera di correzione per cercare di eliminare le varie occorrenze in *-eno* tanto nel caso della sesta persona del presente indicativo dei verbi in *-ere* e in *-ire* quanto nel caso della sesta persona del perfetto forte e del congiuntivo imperfetto¹³.

¹³ Ci sono altre correzioni simili a queste: basti pensare alle variazioni apportate nel caso della quarta persona del presente indicativo dei verbi in *-are*, in *-ere* e in *-ire* (cfr. Boco 2001, pp. 174-186). L'Ariosto, già in AB, aveva adoperato con maggior frequenza il tipo *-iamo* rispetto al tipo *-amo, -emo, -imo*; la regola contenuta nelle *Prose*, che prevede solo *-iamo* (cfr. Bembo 1960, p. 230) spinge l'Ariosto a continuare ad eliminare in C le

Si richiama, inoltre, l'attenzione sul fatto che l'Ariosto, anche nel passaggio da AB a C, ha apportato delle correzioni senza aver trovato alcuna indicazione normativa nelle *Prose* del Bembo. Esempi significativi in tal senso sono il passaggio *fuss-/foss-* (cfr. Boco 1997, pp. 102-109) nelle varie persone del congiuntivo imperfetto di *essere*¹⁴, il passaggio *intr-/entr-* (cfr. Boco 1997, pp. 174-176) nelle varie voci dei vari modi e tempi del verbo *entrare*¹⁵, il passaggio *-avon(o)/-avan(o)* nella sesta persona dell'imperfetto indicativo¹⁶ dei verbi in *-are* (cfr. Boco 2001, pp. 217-220) e il passaggio *possuto/potuto* (cfr. Boco

forme che si discostano da quelle consigliate dal Bembo. Considerazioni analoghe si possono fare anche nel caso delle correzioni isolate: si pensi almeno alle ridottissime correzioni apportate per alcune voci del congiuntivo presente e del congiuntivo imperfetto. Per la prima e la terza persona del congiuntivo presente dei verbi in *-are* (cfr. Boco 2005, pp. 16-23) Bembo, in posizione finale di verso, ammette sia l'uscita in *-i* che quella in *-e* (cfr. Bembo 1960, p. 256). Per la prima persona del congiuntivo imperfetto (cfr. Boco 2005, pp. 76-81) consiglia solo la desinenza *-ssi* (cfr. Bembo 1960, p. 254) mentre per la terza persona (cfr. Boco 2005, pp. 52-64) raccomanda solo la terminazione *-sse* (cfr. Bembo 1960, p. 254). Per le varie voci verbali sopra presentate, in fase correttoria, come è stato dimostrato sempre caso per caso nel corso della trattazione, il Poeta, tranne rarissime eccezioni, ha sempre utilizzato le forme consigliate dal Bembo seguendo scrupolosamente le sue indicazioni normative.

¹⁴ Il Bembo non fornisce la flessione del congiuntivo imperfetto di *essere*, ma nella parte espositiva adopera solo il tipo *foss-* (cfr. Boco 1997, p. 105).

¹⁵ Nelle *Prose* del Bembo, nella parte espositiva, sono state individuate solo attestazioni del tipo *entr-* (cfr. Boco 1997, p. 174).

¹⁶ Il Bembo non fornisce la regola relativa alla desinenza della sesta persona dell'imperfetto indicativo dei verbi in *-are*, ma nella parte discorsiva usa solo la desinenza *-avan(o)* (cfr. Boco 2001, p. 218).

2005, pp. 114-116)¹⁷ per la parte verbale. Per la parte non verbale si richiamano le correzioni relative al plurale di *tempio* (cfr. Boco 2001, pp. 140-142)¹⁸ e quelle relative al pronome oggetto diretto da usare prima di voce verbale iniziante per *s* impura (cfr. Boco 2001, pp. 83-87).

Le correzioni appena presentate, al pari di quelle apportate da A a BC confermano la convinzione che l'Ariosto, originario dell'Italia del Nord, quando correggeva il suo capolavoro, se non trovava la norma nella grammatica del Bembo, teneva quasi sempre presente l'uso dei Grandi del Trecento nelle cui opere principali era racchiusa la "grammatica immanente".

Pertanto avendo sia il Poeta che il grammatico come punto di riferimento gli stessi autori e le medesime opere si è potuto constatare che in alcuni casi le forme adoperate dall'Ariosto nell'edizione del *Furioso* del 1532 (come per il tipo *foss-, entr-*), dopo le correzioni che erano state apportate senza aver trovato alcuna indicazione nella grammatica del Bembo, erano perfettamente identiche a quelle utilizzate dallo stesso Bembo nella parte espositiva delle *Prose*¹⁹.

¹⁷ Il Bembo, anche se non fornisce la regola del participio passato di *potere*, nella prassi scrittoria, adopera sempre il tipo *potuto* (cfr. Boco 2005, p. 114).

¹⁸ Per quanto riguarda il plurale di *tempio*, nella stesura definitiva del poema l'Ariosto adopera quasi sempre la forma *templi*, che è un latinismo della lingua letteraria (cfr. Serianni 1988, p. 119, § 104); *templi*, infatti, mantiene la *l* della parola latina da cui deriva (*templum*).

Il plurale di questo sostantivo, salvo errori nella lettura, non è stato individuato né nelle opere dei Grandi Trecentisti (cfr. Boco 2001, p. 141) né nelle *Prose* del Bembo (cfr. Boco 2001, p. 141). Attestazioni della forma *templi*, come plurale di *tempio*, si hanno nel *Morgante* del Pulci (cfr. Boco 2001, p. 141).

¹⁹ Preciso che nei diversi casi in cui il Bembo non ha fornito la norma sono sempre risalita al suo

Bibliografia

Ariosto 1960, Ludovico A., *Orlando Furioso*, secondo l'edizione del 1532 con le varianti delle edizioni del 1516 e del 1521, a cura di Santorre Debenedetti e Cesare Segre, Bologna, Commissione per i testi di lingua.

Bembo

1960, Pietro B., *Prose e rime*, a cura di Carlo Dionisotti, Torino, UTET.

Boco 1997, M. Augusta B., *Varianti fonomorfologiche del «Furioso»*, (prima parte), Perugia, Guerra Edizioni.

Boco 2001, M. Augusta B., *Varianti fonomorfologiche del «Furioso»*, (seconda parte), Perugia, Guerra Edizioni.

Boco 2005, M. Augusta B., *Varianti fonomorfologiche del «Furioso»*, (terza parte), Perugia, Guerra Edizioni.

Debenedetti 1930, Santorre D., *Quisquillie grammaticali ariostesche*, in «Studi Romanzi», XX, pp. 217-225.

Fortunio 1972-73, Giovanni Francesco F., *Regole grammaticali della volgar lingua*, a cura di Mario Pozzi (dispense universitarie).

Fortunio 1999, Giovanni Francesco F., *Regole grammaticali della volgar lingua*, a cura di Claudio Marazzini e Simone Fornara, Pordenone, Associazione Pro-

pordenone.

Manni 2003, Paola M., *Il Trecento toscano*, Bologna, Il Mulino.

Mengaldo 1981, Pier Vincenzo M., *Una costante eufonica nell'elaborazione dell'Orlando Furioso*, in «Lingua nostra», XLII, pp. 33-39.

Nencioni 1953, Giovanni N., *Un caso di polimorfia della lingua letteraria dal sec. XIII al XVI*, Firenze, Olschki.

Patota 1993, Giuseppe P., *I percorsi grammaticali*, in *Storia della lingua italiana*, a cura di Luca Serianni e Pietro Trifone, vol. I, pp. 93-137.

Serianni - Castelveccchi 1988, Luca S. con la collaborazione di Alberto C., *Grammatica italiana. Italiano comune e lingua letteraria*, Torino, UTET.

Vitale 1988, Maurizio V., *La veneranda favella*, Napoli, Morano editore.

Vitale 1988°, Maurizio V., *La lingua volgare della cancelleria sforzesca nell'età di Ludovico il Moro*, in *La veneranda favella*, pp. 169-239.

modo di scrivere perché, come rileva Nencioni, le *Prose* «non sono grammatica solo nel terzo libro, ma anche nei primi due, nonostante la meno evidente sistematicità della trattazione (...). È poi da aggiungere che i precetti e gli orientamenti del Bembo non stanno solo nelle sue regole, ma nell'esempio concreto del suo modo di scrivere, del suo elaborato e personalissimo stile» (cfr. Nencioni 1953, p. 120). Su questo tema si è soffermato anche Patota per il quale «Bembo offre fra le righe, col suo modo di scrivere indicazioni implicite, elementi fondanti d'una "grammatica silenziosa"» (cfr. Patota 1993, p. 110).

La politica linguistica del fascismo: riflessi sul linguaggio pubblicitario

Maria Rosa Capozzi

In questo articolo si esaminano l'efficacia e gli effetti sociolinguistici che la politica linguistica del fascismo produsse sulla pubblicità coeva, sulla scorta di un *corpus* di annunci pubblicitari pubblicati su riviste del periodo 1928-1942. Questa fase, come vedremo, è particolarmente significativa, perché caratterizzata dal progressivo inasprimento dei decreti in materia di difesa della lingua, che rispondevano, politicamente, ad istanze di carattere nazionalistico, e linguisticamente a scelte di carattere puristico.

Si cercherà di valutare in che misura il controllo linguistico fascista abbia potuto influenzare il codice pubblicitario, anche per quanto riguarda l'allineamento ai nuovi modelli linguistici e socioculturali imposti dal regime.

1. Lo scenario di riferimento

La politica linguistica del fascismo rispondeva principalmente all'esigenza di ottenere un controllo capillare sull'opinione pubblica, con una forte pressione sui gruppi intellettuali. A tale scopo furono organizzate specifiche campagne di stampa, condotte con note di servizio governative (le ben note *veline*), cioè di disposizioni perentorie del Ministero per la cultura popolare (il cosiddetto *Minculpop*) non solo sulle notizie da diffondere, o da non diffondere, ma anche sui modelli di prosa e sul linguaggio da utilizzare. Tali note, distribuite a quotidiani e

periodici - che erano tenuti ad applicarle - furono sempre più pressanti a partire dal 1931¹.

«Occorreva uniformare gli articoli al nuovo stile fascista, che consisteva nell'usare un linguaggio "preciso, serio ed energico" invece della "retorica pomposa e parolaia del regime liberale"» (Foresti 2003: 42). Lo scopo era quello di creare una cultura nazionale che esaltasse il mito dell'antica Roma e, di riflesso, dell'impero fascista, e che permettesse di raggiungere l'unità del paese anche attraverso l'uso esclusivo del codice linguistico nazionale.

A tale intento dottrinario e pedagogico rispondevano nelle scuole precisi programmi: la riforma Gentile del 1923 puntava all'insegnamento dell'italiano secondo il procedimento definito «dal dialetto alla lingua», vale a dire, con l'intento di insegnare la grammatica italiana partendo dalle forme dialettali. Dagli anni Trenta, i programmi scolastici puntarono su un italiano accurato, con l'abbandono definitivo del dialetto, per timore di comprometterne l'uso corretto.

Il proposito di regolamentare ogni uso linguistico si espresse anche attraverso la creazione dell'Accademia d'Italia, massima istituzione culturale del regime, attiva dal 1929, a cui il duce affidò nel 1934 l'incarico di redigere un «completo e aggiornato» *Vocabolario della lingua italiana*, di cui nel 1941 fu pubblicato solo il primo volume (A-C) sotto la direzione di G. Bertoni. Esso, come indicato nell'introduzione, non aveva una posizione rigidamente purista, e, sotto alcuni

¹ Per approfondimenti sul tema, cfr. Simoni 1978: 191-194, 215-220; Raffaelli 1997b.

aspetti si dichiarava aperto ai nuovi vocaboli (forestierismi e neologismi, anche se indicati tra parentesi) laddove questi risultassero funzionali ad indicare « idee e cose nuove»².

2. L'autarchia linguistica

A questa parola emblematica del regime il linguista Bruno Migliorini dedica nel 1934 un contributo in cui sottolinea che autarchia linguistica e autarchia economica, sul piano pratico, sono strettamente collegate, non solo linguisticamente, ma anche politicamente³. La sostituzione o l'eliminazione di un termine non spetta a «coloro che non se ne intendono», ma è doveroso che vi si impegnino direttamente i linguisti, che «devono contribuire con la loro esperienza a chiarire i problemi pratici che nel divenire della lingua si pongono in ogni momento.»

Migliorini, considerato l'esponente più autorevole del neopurismo, aveva quindi una posizione più aperta, anche in merito ai neologismi nell'ambito delle lingue settoriali, rispetto alle vecchie formule del purismo classico o del purismo duro e intransigente, talora dilettesco, di molti interventi nella pubblicitaria del tempo⁴. Viene assecondato il naturale processo evolutivo della lingua, indicando quelle scelte che possono consentire

l'ingresso di nuovi termini nel rispetto della struttura fonomorfologica dell'italiano. Fra le proposte formulate da Migliorini alcune furono subito riprese e si fissarono stabilmente nell'uso comune: tra le più note e "fortunate" ricordiamo *regista* in sostituzione del francese *régisseur*, e *autista* per *chauffeur*.

Il metodo neopuristico, non basandosi su pregiudizi di carattere ideologico o retorico (nazionalismo, rispetto della tradizione, ecc..) tiene conto delle tendenze evolutive in atto nella lingua e nella società di cui essa è espressione, e delle terminologie tecnico scientifiche. Pertanto i forestierismi sono giudicati alla stessa stregua delle neoformazioni interne alla lingua o di latinismi 'integrali' (*auditorium*, *aquarium*, *eucalyptus*), di solito trascurati dai puristi. Un altro tratto rilevante, inoltre, è la distinzione tra i termini specialistici e quelli destinati a una larga circolazione, o quella tra le voci ormai stabilizzatesi e quelle di uso nuovo o ancora non stabilizzato. Nell'esame linguistico, peraltro, oltre al piano formale della fonetica e della grafia, viene valutato accuratamente anche il grado di integrazione morfologica e semantica della novità.

Ai fini della nostra indagine è utile ripercorrere, sia pure per sommi capi, l'iter delle iniziative emanate dal fascismo, con crescente severità, per scoraggiare o proibire l'uso di forestierismi; se ne valuteranno successivamente le immediate ripercussioni sul codice pubblicitario che, proprio per i suoi obiettivi di comunicazione, non poté evitare di confrontarsi.

² Cfr. in merito Marazzini 2009: 386-387.

³ Migliorini 1934, Storia del termine «Autarchia», in «Cultura», XIII, pp. 23-27. Successivamente il linguista elabora questo contributo e lo pubblica nella I edizione di *Saggi sulla lingua del Novecento*. L'edizione a cui si fa riferimento è quella curata da Massimo Fanfani (1990).

⁴ Per quanto riguarda la posizione di questi puristi intolleranti, come Gigli ed altri, cfr. Foresti 2003: 55.

Il decreto dell'11 febbraio 1923, n. 352 prevedeva un'imposta quadrupla sull'esibizione pubblica di forestierismi nelle insegne commerciali; successivamente la sanzione crebbe, e il provvedimento legislativo del 9 settembre 1937, n. 1769, la portò a 25 volte.

Dopo le sanzioni comminate all'Italia dalla Società delle Nazioni, il 18 ottobre del 1935, a causa dell'invasione dell'Etiopia, il clima xenofobo si inasprì, e, con esso, l'atteggiamento verso i forestierismi: ciò condusse ad un crescendo di costrizioni e proibizioni. Nel 1938 agli iscritti fascisti e ai dipendenti statali fu proibito di usare il pronome allocutivo *Lei*, in nome di una sua presunta origine spagnola (S. Raffaelli 1993). È interessante vedere come anche la pubblicità recepisca questa normativa; negli esempi che seguono, tratti dal nostro *corpus*⁵, la forma di cortesia *Voi* è evidenziata graficamente dalle maiuscole di rispetto:

1. Delirintem! Lo porterete ancora speso con *Voi*, questo prezioso compagno delle *Vostre* gite e dei *Vostri* divertimenti! (Vdi 1939/4)

2. Una lieve imperfezione delle *Vostre* lenti può danneggiare i *Vostri* occhi (VDI 1938/4)

Enti prestigiosi furono costretti ad "adeguare" il proprio nome: da *Touring club italiano* a *Consociazione turistica italiana* (1937), da *Club alpino italiano* a *Centro alpinistico italiano* (1938), da *Reale automobil club d'Italia* a *Reale automobile circolo d'Italia* (1939).

I nomi stranieri furono vietati ai locali di pubblico spettacolo (decreto 5 dicembre 1938, n. 2172) e ai neonati di nazionalità

italiana (art. 72 del nuovo *Ordinamento dello stato civile*, promulgato con decreto 9 luglio 1939, n. 1238).

Il culmine dell'interventismo legislativo coincise con la promulgazione della legge 23 dicembre 1940, n. 2042, che proibiva l'esposizione di parole straniere sia «nelle intestazioni delle ditte industriali o commerciali e delle attività professionali», sia «nelle insegne» e in ogni altra forma pubblicitaria. Il compito istituzionale (sancito nel decreto legge 26 marzo 1942, n. 720) di proporre sostituti italiani dei prestiti in uso fu affidato all'Accademia d'Italia, i cui membri già in precedenza si erano espressi sul tema, con posizioni peraltro sostanzialmente moderate. A tal fine l'Accademia creò una Commissione per l'italianità della lingua, che formulò nel biennio 1941-43 circa 1500 proposte sostitutive, pubblicate sul suo «Bollettino d'informazioni» (S. Raffaelli 1983: 193 segg.; Klein 1986: 111 segg.) e inserite in parte in appendice all'ottava edizione del *Dizionario moderno* (Panzini 1942⁸).

In quella fase di crescente autarchia si mirava al contenimento della concorrenza straniera in campo economico: da tale scopo di tutela dell'autonomia produttiva italiana deriva anche l'attenzione dimostrata dalla Commissione verso i tecnicismi⁶.

⁶ Vari furono i criteri adottati per le italianizzazioni (cfr. Raffaelli 2008: 339-340): agli adattamenti grafici (*the* → *tè*) o fonomorfologici (*autocar* → *autocarro*) si affiancarono le traduzioni (*check* → *assegno*) e i costrutti polirematici (*bunker* → *fossa di sabbia*). Vanno ricordate anche alcune neoformazioni (*avanspettacolo* da *lever de rideau*), riprese di parole semanticamente modificate (*arlecchino* da *cocktail*), nonché invenzioni talora originali (*canturino* da *valenciennes*, *calceggio* per *dribbling* e *affollo* per *bagarre* nel settore sportivo; in quel periodo erano stati proposti

⁵ Per la descrizione del *corpus* cfr. più avanti p. 9.

3. La lingua della pubblicità

Osserva Gian Paolo Ceserani (1988: 98) nella sua monografia dedicata alla pubblicità italiana: «non potremmo capire la pubblicità italiana del ventennio senza inquadrarla nello scenario culturale del fascismo». In effetti l'impronta comunicazionale che il duce impresso al suo movimento produsse evidenti riflessi sulla comunicazione pubblicitaria, che all'epoca occupava una posizione secondaria nel contesto della storia sociale del Paese.

Nel 1926 il giornalista Guido Mazzali fonda, con un gruppo di operatori del settore pubblicitario, «L'ufficio Moderno» una rivista che, all'epoca, coagulava intorno a sé gli interessi di una serie di figure professionali (cartellonisti, grafici, tecnici delle aziende, giornalisti) interessate a vario titolo al mestiere del pubblicitario. Tra i suoi collaboratori più prestigiosi il giornale annoverava Dino Villani, l'artefice della comunicazione creativa, che dichiarava: «la pubblicità viene assumendo uno stile, creandosi un linguaggio, forgiandosi una tecnica, aprendosi un varco nella ramaglia delle professioni.⁷»

Queste affermazioni anticipano alcuni aspetti che contrassegneranno l'evoluzione della comunicazione pubblicitaria dell'epoca, sul piano visivo e sul piano linguistico.

Con l'affermarsi della cultura grafica, la pubblicità si allontana infatti dalla spontaneità della cartellonistica classica; l'immagine pubblicitaria comincia ad

bere e qui si beve per bar.

⁷ Supplemento dell'Ufficio Moderno- La Pubblicità, settembre 1933, p. 54.

essere studiata da un ufficio dedicato, o da uno staff specializzato che si costituisce all'interno dell'azienda⁸. Artisti legati alle avanguardie europee, del calibro di Carboni, Munari, Depero collaborano alla creazione di nuove "immagini di marca". La dimensione creativa assume un peso crescente, anche grazie all'importanza che gli artisti del movimento futurista attribuirono alla parola pubblicitaria, ritenuta essenza di un'arte nuova, sintesi di un nuovo linguaggio ove colore, forma, rumore, movimento, interagiscono realizzando, a livello sensoriale, interazioni sinestetiche per cui «si è spinti ad assaporare e a palpare anche con l'occhio» (Pignotti 1993: 24).

In questi anni l'interesse dei futuristi per il settore pubblicitario trova concrete realizzazioni nelle opere di esponenti del movimento: Ardengo Soffici, nei versi dei suoi *Chimismi Lirici* (1915) mescola insegne e slogan pubblicitari⁹; Fortunato

⁸ Seneca, il geniale inventore di immagini lineari e scarne in antitesi con il colorismo della cartellonistica classica, diviene il direttore artistico della azienda Perugina-Buitoni (ricordiamo la famosa "suorina" della pastina glutinata Buitoni, e la coppia di innamorati dei Baci Perugina). Dino Villani crea l'immagine aziendale della Motta; il panettone, prodotto tipicamente milanese e venduto solo in loco, si trasforma in prodotto nazionale, grazie a nuove scelte di marketing strategico, che lo associavano ad elementi già noti o di risonanza in tutto il Paese.

⁹ Come esempio, riportiamo un *Chiasmo lirico*, composto secondo la tecnica del "paroliberismo", dedicato alle virtù terapeutiche dell'acqua Nocera Umbra: "Noia" *Dalle 8,45 alle 10,10 ho visto il mondo insanguinato/ Nel rettangolo di un vetro vermiglio/ Con queste epigrafi di maiolica bianca/Antagra Bisleri guarisce la gotta e la diatesi urica/ Nocera Umbra/ Sorgente Angelica/ Acqua minerale da tavola gazzosa e digestiva...* (da "Bif&Zf+18 Simultaneità e chimismi lirici", 1915). L'esempio è tratto da Sorge (2000: 89).

Depero, nel suo manifesto «Il futurismo e l'arte pubblicitaria» (1930) ravvisa nella produzione pubblicitaria gli elementi di una nuova forma di arte popolare. In questo nuovo clima artistico, viene organizzato, nel settembre del 1933, il primo Congresso Internazionale della Pubblicità (Milano, Roma).

La pubblicità non si sofferma più unicamente sul consumatore, sulla descrizione del suo contesto ambientale (esempio prototipico è la bella società rappresentata da Dudovich nei manifesti della azienda Mele), ma pone al centro anche il prodotto stesso, talora antropomorfizzandolo, come accade nella produzione di Severo Pozzati, noto con lo pseudonimo di Sepo. Di questo artista è esemplare il manifesto ideato per il marchio Noveltext, dove il solo protagonista è un colletto bianco:

Il fervore artistico nel mondo della pubblicità sembrerebbe mal conciliarsi con il nuovo clima politico ed economico, che soffoca i consumi e propone uno stile di vita semplice e frugale contro

gli aspetti negativi del consumo e del materialismo¹⁰. Lo stesso duce, firmava, in veste di “copywriter”, alcune delle più propagandate massime fasciste, quali:

«Non sciupate il pane. Italiani: onorate il pane! Gloria dei campi. Fragranza della terra. Festa della vita.»

Dal punto di vista pubblicitario, le imprese commerciali che sostenevano il regime, o miravano ad ingraziarselo, adeguarono i contenuti della loro comunicazione ai “valori” da esso proposti.

¹⁰ Cfr. in merito le osservazioni di Falaschi-Zamponi 2003.

In tal senso risultano emblematici alcuni messaggi di nuovi prodotti basati, paradossalmente, sul binomio ossimorico “consumo/risparmio”:

Gettate forse via una matita quando è spuntata? No, rifate la punta! Perché dunque gettate via le lamette usate? Ri-affilatele con l'affilalame Siemens (RACI 1938/16)

Nel messaggio 4. il consumatore si rivolge direttamente al prodotto (cucina *Aequator*) per riconoscere il beneficio che essa produce in termini di consumi:

“Il risparmio che dai vale il tuo costo”(-Vdi 1938/4)

Nonostante i nuovi stili di vita anticonsumistici promossi dal fascismo nella società dell'epoca, il linguaggio pubblicitario, al pari di quello visivo, vede l'affermarsi di una caratterizzazione, di uno stile autonomo rispetto a quello della lingua scritta letteraria e normativa, di una specificità che ne costituirà progressivamente la peculiare cifra stilistica sul piano retorico-argomentativo e grammaticale.

La formulazione del messaggio può giovare di uno stile più innovativo ed incisivo grazie all'utilizzo dello slogan (il “motto”, nel gergo pubblicitario dell'epoca)¹¹, uno schema compositivo che coniuga sintesi ed efficacia. Nel 1929 la campagna pubblicitaria collettiva della birra italiana si sviluppa sul motto: «Chi

¹¹ Nel 1930, la Casa Marelli, nel presentare il suo “motto” (*Magneti Marelli è la batteria che dura di più*), precisava: «Con la parola *slogan* si indica in gergo pubblicitario il motto creato per caratterizzare il prodotto, ed al quale viene costantemente accoppiato in ogni manifestazione pubblicitaria. Lo slogan ha la funzione di ricordare il prodotto, di richiamarne subito il nome e le caratteristiche virtù» (Migliorini 1951: pp. 30-31).

beve birra campa cent'anni»; nel 1936, il famoso slogan «Brindate Gancia» rappresenta un esempio di "stravolgimento" sul piano sintattico: il verbo intransitivo *brindare* assume valore transitivo, mentre il marchionimo *Gancia* presenta una sfumata valenza avverbiale. Tale modello compositivo diverrà, in seguito, un esempio per lo stile innovativo ed originale della creatività pubblicitaria e darà luogo ad una longeva serie di coniazioni analoghe¹².

Sul piano dei mezzi tecnici di trasmissione del messaggio, la comunicazione pubblicitaria di quel periodo potrà avvalersi dell'entrata in scena di un strumento profondamente innovativo come la radio. La natura orale del mezzo radiofonico permetterà di raggiungere anche quelle fasce di popolazione che, per il loro basso livello di scolarizzazione, non avevano potuto fino a quel momento accedere all'informazione mediata dalla stampa. Il nuovo *medium*, fortemente limitato dall'impossibilità di visualizzare il prodotto reclamizzato, svilupperà in misura crescente le potenzialità espressive dell'elemento sonoro, divenendo in tal modo un laboratorio per la sperimentazione di nuovi linguaggi: nasce ad esempio il *jingle*, la canzoncina-ricordo, originariamente modellata sui ritmi di canzoni famose dell'epoca.

4. Corpus di riferimento e discussione dei dati

I messaggi pubblicitari di cui proponiamo l'analisi sono tratti da riviste che si rivolgono ad un target di estrazione so-

¹² *Pettinatevi Tricofilina* (Illustrazione Italiana, 16/6/ 1943), *Camminate Pirelli* (1948), fino ad esempi della pubblicità più moderna.

cio-culturale medio-alta, con un buon livello di scolarizzazione e un tenore di vita decisamente agiato; i numeri consultati sono complessivamente usciti tra il 1934 e il 1942; si veda, per i dettagli, la tabella seguente:

Per valutare gli effetti del "purismo" fascista sul linguaggio pubblicitario dell'epoca, il *corpus* è stato analizzato secondo una chiave di lettura di tipo morfologico-lessicale e di tipo semantico-lessicale.

4.1. Morfologia e lessico: la formazione dei marchionimi¹³

Frequentemente si ricorre a nomi interamente latini: non dimentichiamo che in quel periodo il latino non rappresentava semplicemente una lingua di cultura, ma assumeva un forte valore simbolico, in quanto espressione di un grande Impero, modello di grandezza e di prestigio, come l'immagine che si vuole comunicare al Paese¹⁴.

Fornelli e cucine a gas "*Aequator*" (VdI 1938/4)

Stoviglie di acciaio inossidabile al cromo-nichel *SAECULUM* (VdI 1938/4)

¹³ Sono i nomi di marchio o commerciali. Si collocano tra i termini dei vari linguaggi settoriali a cui si ispirano e i nomi della lingua comune. Come d'altronde accade per il lessico specialistico, di solito stabiliscono un legame univoco tra significante e significato, al fine di privilegiare l'efficacia di riconoscimento, o la memorabilità, anche se non hanno la precisione dei termini scientifici specifici. Cfr. in merito Coletti (2010).

¹⁴ I programmi scolastici dell'epoca affidavano allo studio del latino una posizione di centralità nelle varie aree di insegnamento: oltre che nella letteratura e nella grammatica, nella composizione, nella composizione e, addirittura, nella pratica matematica (far di conto, ecc.). Cfr. sull'argomento Klein 1986.

“*URSUS*”, “*TAURUS*”, locomotori (VdI 1941/1)

Nobilis Generosus/Chianti Ruffino (S 1940/28)

La corsa ha sentenziato: «Le guarnizioni per freno Halo Mintex sono senza rivali»

Frenare necesse est (RACI 1938/15)

Lenti “*Linx*”/Salmoiraghi (VdI 1934/12)

Crema per barba *Flos* (Fiorita Lavanda Soffientini) *Lactis* / Uomo allegro...il ciel l'aiuta!; Ben rasati...buon umore! (S 1941/19)

Risulta interessante questo ultimo caso, in cui, per specificare la componente del prodotto (*il latte*), si fa seguire alla sigla del marchio (*FLOS*) il genitivo latino (*lactis*).

È emblematico, nell'esempio 12, il ricorso a nomi di sapore latineggiante per battezzare alcuni apparecchi radio: accanto al nome della leggendaria figlia del re Latino e sposa di Enea, ecco comparire i nomi delle “nuove” città dell'Agro Pontino e della Campagna Romana, fondate proprio in quegli anni (1932: Littoria; 1933: Sabaudia; 1936: Guidonia)¹⁵:

Modelli: Guidonia/Sabaudia/Littoria/Lavinia/ La Voce Del Padrone (VdI 1937/1)

In 13, un ingenuo effetto di assonanza viene creato dall'accostamento tra *Italia* e il neutro plurale *mirabilia*, alquanto incongruo, visti il genere e il numero del nome del prodotto (la “lama”) o del paese:

L'uomo elegante si rade con Lama *Italia Mirabilia* (DdC 1938/27)

L'utilizzazione di radici lessicali o affissi di origine greco-latina si nota frequentemente per la denominazione di nuovi

¹⁵ Per la coniazione di questo tipo di toponimi cfr. Raffaelli 1995.

marchi o di nuovi prodotti:

LISOLIPINA/l'ultimo rimedio terapeutico efficacissimo contro l'Obesità (VdI 1934/12)

Non più sordità/Perché *PHONOPHOR* Siemens ridona l'udito (VdI 1938/ 4)

Il THERMOGENE ovatta che genera calore (VdI 1937/1)

Opopeptol/ il digestivo classico (VdI 1934/12)

In alcuni casi la trasparenza semantica di radici lessicali quali *umbra*, oppure *lux* risulta efficace per evidenziare una caratteristica specifica del prodotto:

Le lenti da occhiali Zeiss *Umbral* contro la luce abbagliante del sole (VdI 1942/1)

Tricolux (calvizie vinta con la nuova cura elettrica) (DdC 1940/6)

L'esempio 19 mostra una struttura classica del linguaggio pubblicitario, la parola-macedonia¹⁶, che nel periodo analizzato è molto frequente anche con parole italiane:

Rasosan/nuovo metodo per radersi a base di latte fresco (DdC 1938/4)

Sanadon. Fa la donna sana (S 1941/1)

Raselet/Rasoio elettrico a pettini taglienti (VdI 1938/4)

Ortofrigor/Frigoriferi Dell'Orto (VdI 1938/4)

Un caso interessante è dato dal neologi-

¹⁶ L'espressione *parola macedonia*, introdotta nella linguistica italiana da Bruno Migliorini (1949: 89), sta ad indicare formazioni che risultano da «una o più parole maciullate», le quali «sono state messe insieme con una parola intatta». In questo tipo di struttura è evidente l'influsso del modello angloamericano; non a caso, l'etichetta “parole macedonia” è un calco dell'inglese *portmanteau word* (*parola valigia*). Lewis Carroll, nel capitolo VI dell'opera *Le avventure di Alice* spiega, per bocca di Humpty Dumpty, che tale conglomerato lessicale funziona «un po' come una valigia (...) ci sono due significati in una parola sola».

smo *Tenercopia* (per designare l'antenata della fotocopiattrice):

Tenercopia. Anche nell'uso personale privato tener copia della corrispondenza è oggi preziosa abitudine. Seguite anche voi i tempi e scrivete con la Olivetti (VdI 1937/1)

Il corpus presenta, per il periodo che coincide con le sanzioni comminate all'Italia e la conseguente autarchia produttiva, una notevole occorrenza del morfe-ma *ital* (principalmente con funzione di prefisso), volto a caratterizzare in chiave italianissima prodotti e merci¹⁷:

Alcool di menta "*Ital*" (DdC 1938/4)

La SOC: AN: PURICELLIA STRADE E CAVE assume la denominazione

Italstrade S.A (VdI 1941/1)

Particolarmente interessante è il caso della macchina "addizionatrice scrivente italiana" nell'esempio 27, il cui nome unisce felicemente la radice di "totale" e di "Italia", richiamando, al contempo, la desinenza del neutro plurale latino di cui si è detto più sopra:

TOTALIA addizionatrice scrivente italiana a tastiera moderna (S 1942/1)

4.2. Neologismi e tecnicismi

In epoca fascista, anche in un quadro di consumi molto ridotti per le ragioni abbiamo precedentemente accennato, la pubblicità non può ignorare i nuovi prodotti che prefigurano la società moderna, come i mezzi di locomozione, i media, gli oggetti della tecnologia. Nella comunicazione pubblicitaria relativa a questi settori frequenti sono i neologismi, determinati dalla necessità di illustrare gli aspetti tecnici del prodotto (*grandango-*

¹⁷ Per questo aspetto si rimanda al fondamentale testo di Raffaelli 1983.

lari, piezoelettrici):

Binocoli *prismatici grandangolari* di luminosità normale e di grande luminosità/Binocoli San Giorgio¹⁸(VdI 1938/4)

SAFAR/ 400.000 adunati ascoltano la parola del Duce chiara e vibrante trasmessa dall'impianto di amplificazione SAFAR con *microfoni piezoelettrici* (S 1940/18)

Radioascoltatori attenti!/
Prima di acquistare dispositivi antidisturbatori (...)/ Consultate l'opuscolo illustrato (VdI 1937/1)

Ducati Radio strumento *radiomusicale*¹⁹(VdI 1942/1)

Un interessante tecnicismo è contenuto nell'esempio 32, che reclamizza un apparecchio radiofonico italiano la cui diffusione fu ampiamente promossa dal regime; tra le specificità dell'apparecchio, vi è la triplice gamma di ricezione (onde lunghe, medie, corte):

CGE 451/super 5 valvole *Trionda*-selettività variabile (S 1940/19)

4.3. Gli stereotipi semantico-lessicali

Tra gli effetti più evidenti del clima ideologico del tempo sulla creazione pubblicitaria si registra l'affermarsi di uno stile "forte, energico", che si esplicita mediante tropi di ispirazione militaresca e maschilista.

Si vedano, per il primo ambito, gli esempi che seguono:

¹⁸ È piuttosto interessante osservare che, secondo il Etimologico De Mauro-Mancini (2000), l'aggettivo *grandangolare* non è attestato prima del 1956.

¹⁹ Anche in questo caso, il Dizionario Etimologico De Mauro-Mancini (2000) colloca la prima attestazione dell'aggettivo *radiomusicale* qualche anno più tardi, nel 1964.

Tutti i clienti *in pugno!* Alla base della organizzazione di vendita di ogni azienda, sta una macchina per indirizzi ADREMA (S 1940/18)

Musica *a comando!*/Con la tastiera di sintonia automatica PHILIPS (S 1940/19)

Tutti *gli uomini d'Italia debbono* essere abbonati ad Arbiter! (AI 1939/19)

Difendete la vostra felicità!/Il sapone Piaccasei, al puro olio di oliva, *vi salva la pelle!*

Non usate la soda *acerrima nemica* della pelle! (DdC 1940/16)

Alto là! Sciatori escursionisti!/ Prima di iniziare lo sport preferito massaggiare la vostra pelle con la crema Nivea (VdI 1934/12)

D'altra parte, la retorica maschilista è ben rappresentata, tanto nei messaggi riguardanti prodotti destinati ad un pubblico maschile (ess. 38-43), quanto in quelli relativi a prodotti per signore (ess. 44-49)²⁰:

L'uomo che digerisce bene è più sereno, *più forte e volitivo* (VdI 1934/12)

Il Tarr ha un caratteristico profumo *schiettamente maschile*(VdI 1942/1)

²⁰ Occorre tuttavia sottolineare che non sempre i tropi proposti dalla pubblicità corrispondono al ritratto della donna veicolato dalla propaganda del regime. Infatti, oltre ai tipi di donna fondamentalmente in linea con la ideologia fascista, di cui forniamo alcuni molti esempi, si registrano anche casi in cui la pubblicità raffigura una donna moderna ed emancipata. È una donna elegante e sofisticata, che pubblicizza un marchio di sigarette «dal gusto fresco e delizioso» sulla rivista *Le vie d'Italia* (1942/1), oppure, sulla stessa rivista, beve un *Cognac*. È una donna al volante la protagonista dei manifesti della Fiat Balilla e Ardita, anche in veste di potenziale cliente. Rappresentazioni di questo tipo corrispondono evidentemente al modello di società in quegli stessi anni veicolato dal cinema dei "telefoni bianchi", che dipinge un'Italia borghese, moderna, proiettata verso il mito del progresso e del benessere.

Magnificenza maschile/la casacca CIT (S 1941/32)

Freno continuo Magneti Marelli/ *Per domare prontamente l'impeto di questi colossi* della strada (RACI 1938/17)

Per la Vittoria...nella prova decisiva, e durante gli allenamenti *l'atleta e lo sportivo* non devono dimenticare che lo zucchero ha il potere di *rafforzare i muscoli* (S 1940/2)

Mantenete la vostra auto in regime di giovinezza/*Curate la vostra auto come un atleta cura la propria "forma" sottoponete* la vostra auto al regime Mobiloil che la mantiene *sempre giovane e in piena efficienza* (AI 1937/26)

Fedele all'Odol [con immagine femminile] VdI 1934/12)

Sempre felice ...e giovane coi suoi bambini, essa partecipa alle loro gioie./

Certamente anche lei conosce i piccoli disturbi e le piccole sofferenze di ogni giorno e prende subito il Gardan (VdI 1942/1)

Felici perché sane...avendo in casa il loro bagno (VdI 1934/12)

Mamma sana/ Bambino sano/ confetture Cirio (DdC 1938/4)

Allattare al seno la propria creatura è un *sacro dovere per la madre: un alto interesse per la patria*. Ogni donna può adempiere a questo dovere coll'uso del Plasmon (DdC 1938/4)

Le *mogli* dei Periani sono specialmente *affettuose!* (VdI 1934/12)

Nell'ultimo esempio si segnala la creazione del neologismo *Peirani* (dal marchionimo Peri), che risulta interessante non tanto sul piano estetico, quanto perché precorre una tecnica che sarà molto usata dai moderni *copywriter* per raffor-

zare il legame con il prodotto, creando un “mondo di marca” e di valori ad esso collegati.

La retorica nazionalista dilaga nei messaggi pubblicitari soprattutto a partire dal 1935, associando assai spesso al tema dell’italianità l’idea della competizione e del primato (ess. 50-60):

Cucine Aequator “*una bella cucina italiana/in ogni casa italiana*” (VdI 1938/4)

Batterie Scaini/*Realmente italiane* di nome e di fatto (RACI 1938/16)

Columbus extra/*Stilografica italiana* a riempimento automatico brevettato (DdC 1940/16)

Riv “*il cuscinetto italiano per le armi italiane*” (VdI 1941/1)

I nostri apparecchi impiegano le *italianissime valvole* Fivre (AI 1939/19)

Lama Bolzano/ Fabbricata in acciaio di qualità, questa *lama italianissima* conserva a lungo il suo filo tagliente (DdC 1938/16)

L’Italia e il nostro Impero hanno bisogno di persone preparate nello spirito, nella cultura e nel fisico per *vincere ogni ostacolo!* [pubblicità di corsi scolastici serali] (DdC 1940/16)

Su tutte le vie d’Italia/Lubrificanti Fiat/ *io sono italiano e passo dappertutto* (AI 1939/19)

Velocità/primato dell’Italia Fascista/ FIAT (S 1941/19)

Acqua di Colonia Classica “Impero” *italianissima! La migliore!* (RACI 1938/16)

L’olio che ha dato *all’Ala italiana i primati mondiali/ BUONA RAZZA/* La prova al banco dei motori della Crociera del Decennale fu eseguito con ASSO-AVIO e con altri tra i più celebri oli mondiali. (...) Buona Razza! (AI 1938/26)

Oltre che sul piano della costruzione

dell’immagine del prodotto, nel messaggio pubblicitario dell’epoca *l’italianità* si conferma anche sotto il profilo puramente linguistico, con un vistoso tentativo di contenimento dei *barbarismi*. Nel nostro corpus, infatti, sono presenti soltanto in alcuni nomi di liquori:

Cognac Italia Enotrio/ “Nel nome la fragranza la purezza la forza” (VdI 1934/12)

Luxardo Zara/*Cherry-Brandy/La grande marca nazionale* (VdI 1938/4)

Carpenè Malvolti/ Spumanti- *Cognac* (VdI 1939/4)

Cerasello/*Cherry Brandy* (VdI 1941/4)

È singolare che in 61 e 63 compaia il francesismo *cognac* e non l’italianizzato *arzente* di coniazione dannunziana; va detto comunque che, in ciascuno degli esempi, l’iperonimo “straniero” è affiancato da una specificazione che ne richiama l’origine prettamente nazionale (“Italia Enotrio”, “Luxardo-Zara... grande marca nazionale”, “Carpenè-Malvolti”, “Cerasello”).

Un caso eloquente di pronta (auto) censura del barbarismo è rappresentato dalla comunicazione pubblicitaria dell’azienda di profumi Soffientini di Milano nel periodo 1938- 1940. Nella pubblicità del 1938, il prodotto veniva denominato *Bouquet* di lavanda (VdI 1938/4); l’anno seguente l’azienda annunciava che «in seguito a concorso, il nome Bouquet di Lavanda Soffientini viene cambiato. Non sarà variata la felice composizione del profumo che ne ha fatto il suo inimitabile pregio. Il nuovo nome è FIORITA DI LAVANDA SOFFIENTINI.» (VdI 1939/4). Un anno dopo, infine, il tratto di italianità viene ancor più sottolineato con richiami poetici al luogo da cui la lavanda trae il suo “respiro”,

l'Alpe materna", che fa di esso "il profumo dell'Italia nuova" (S. 1940/11).²¹

Nel nuovo scenario politico-economico determinato dalle sanzioni, anche la pubblicità risulta ormai irrevocabilmente coinvolta. L'autarchia diviene oggetto esplicito di comunicazione in una serie di campagne pubblicitarie che promuovono i prodotti nazionali²²: il buon cittadino deve sempre dare ad essi la preferenza, per sostenere l'orgoglio e il benessere del Paese. Si vedano gli esempi che seguono:

L'importazione del cotone... significa esportazione di valuta. Raiflex è costruito con *speciale raion italiano* ad altissima resistenza prodotto da apposito stabilimento consociato (S 1942/8)

L'alluminio prodotto autarchico per eccellenza (...)/ possibilità di *sostituire* progressivamente in molteplici impieghi *altri metalli che l'autarchia respinge* (S 1941/6)

Magneti Marelli/All'avanguardia dell'autarchia (VDI 1941/1)

Autarchia/sicurezza e potenza/ Magneti Marelli (RACI 1938/16)

Monopol Martinazzi/ guarisce la nostalgia dei *liquori stranieri* (S 1941/19)

All'avanguardia della produzione nazionale...i tessuti Zegna (S 1940/28)

²¹ Un esempio analogo, riguardante la concessionaria delle "pagine gialle", è citato da Medici (1986: 33), che commenta il seguente comunicato, apparso nel 1941 su una pagina degli elenchi: «Timo e Seat chiedono la collaborazione di tutti gli utenti nel segnalare le parole straniere, o di origine straniera, che -nonostante la miglior cura posta nella revisione- si trovassero ancora nel presente elenco, e nel proporre le corrispondenti parole italiane».

²² «Si sostiene che il Lanital tiene più caldo della lana; che la lignite brucia meglio del carbone; che il carcadè stimola più del tè, mentre il caffè fa male» (Ceserani 1988: 143).

5. Conclusioni

Vale a questo punto la pena di tentare un bilancio globale e conclusivo dell'evidenza raccolta, provando a quantificare gli effetti della politica linguistica del fascismo sul codice pubblicitario.

Soffermiamoci, in primo luogo, sul *diktat* più vincolante posto dal regime, ossia il proibizionismo verso l'uso dei termini stranieri. Come abbiamo potuto vedere, tale "crociata" sembrerebbe aver raggiunto i suoi scopi: nella comunicazione pubblicitaria dell'epoca non si registrano se non pochissimi *barbarismi*. Sarà tuttavia una vittoria di breve durata, legata essenzialmente a quel particolare periodo storico: venuta a mancare la "pressione" del regime sulla lingua, i forestierismi torneranno a far da padroni nel linguaggio pubblicitario, con il loro indubbio potere fascinatore.

Va comunque osservato il contributo paradossalmente positivo, e persistente, che i vincoli e le restrizioni di natura politica hanno offerto allo sviluppo della creatività linguistica del *copywriting* italiano. La necessità di adeguarsi al progresso tecnologico e industriale, da una parte, e ai rapidi cambiamenti politico-sociali, dall'altra, ha rappresentato certamente una sfida stimolante per il settore pubblicitario, che ha dovuto coniare nuovi termini e nuove sollecitazioni per l'immaginario del pubblico, aggirando l'occhiuta vigilanza del regime e compiacendone l'orgoglio imperiale.

Ne sono derivati esperimenti creativi sicuramente interessanti, che hanno inciso in modo duraturo sulla formazione di un peculiare stile pubblicitario italiano: l'incisività dello slogan, la capacità di sfruttare a fondo le potenzialità creative della

lingua nazionale, la forza dell'immagine abbinata alla parola rimarranno a lungo un tratto distintivo delle nostre réclame.

Non si può tuttavia fare a meno di notare la ripetitività e la tronfia retorica a cui il controllo politico costrinse i creativi; né - ed è questo l'aspetto più importante - si può ignorare come la censura, la mancanza di libertà, abbiano di per se stesse reso angusto lo spazio di esercizio della creatività.

Bibliografia

Abruzzese A., Colombo F. (a cura di), (1994), *Dizionario della pubblicità*, Bologna, Zanichelli.

Aristotele, *Retorica*, (1997) (a c. di), Berti E., Bari, Laterza.

Atzori E. (2003), *La lingua della radio*, in Bonomi I., Masini A. e Morgana S. (2003) (a cura di), pp. 33-46.

Baldini M. (1987), *Le fantaparole. Il linguaggio della pubblicità*, Roma, Armando.

Barilli R. (1976¹, 2001), *Corso di retorica. L'arte della persuasione da Aristotele ai giorni nostri*, Milano, Mondadori.

Capozzi M. R. (2008), *La comunicazione pubblicitaria. Aspetti linguistici, sociali e culturali*. Milano, Franco Angeli.

Cardona G.R. (1974), *La lingua della pubblicità*, Ravenna, Longo.

Ceserani G.P. (1988), *Storia della pubblicità in Italia*, Bari, Laterza.

Chiantera A. (1989), *Una lingua in vendita. L'italiano della pubblicità*, Roma, La nuova Italia Scientifica.

Codeluppi V. (2004), *Il potere della marca*, Torino, Bollati Boringhieri.

Coletti V. (2010), *Marchionimi e nomi*

commerciali in terminologia, Atti Convegno Assiterm 2009, Publifarum, n. 12, pubblicato il 01/12/2010, http://publifarum.farum.it/ezine_articles.php?id=162.

De Mauro T., Mancini M. (2000), *Dizionario Etimologico*, Milano, Garzanti.

Falaschi Zamponi S. (2003), *Lo spettacolo del fascismo*, Soveria Mannelli.

Foresti, Fabio (a cura di) (2003), *Crede-re, obbedire, combattere. Il regime linguistico nel Ventennio*, Bologna, Pendragon (1^a ed. *La lingua italiana e il fascismo*, Bologna, Consorzio provinciale pubblica lettura, 1977).

Klein G. (1986), *La politica linguistica del fascismo*, Bologna, Il Mulino.

Leso, E. (1994), *Momenti di storia del linguaggio politico*, in *Storia della lingua italiana*, (a cura di) Serianni L.- Trifone P., Torino, Einaudi, 3 voll., vol. 2° (*Scritto e parlato*), pp. 703-755.

Marazzini, Claudio (2009), *L'ordine delle parole. Storie di vocabolari italiani*, Bologna, Il Mulino.

Medici M. (1986), *La parola pubblicitaria. Due secoli di storia fra slogan, ritmi e wellerismi*, Venezia, Marsilio Editori.

Mengaldo P.V. (1994), *Storia della lingua italiana. Il Novecento*, Bologna, Il Mulino.

Migliorini, Bruno (1949), *Uso ed abuso delle sigle*, in Id., *Conversazioni sulla lingua italiana*, Firenze, Le Monnier, pp. 86-90.

Migliorini B. (1934), *Storia del termine «Autarchia»*, in «Cultura», XIII, pp. 23-27, ripubblicato in Id., *La lingua italiana del Novecento*, (a cura di Fanfani M.L.), Firenze, Le Lettere, 1990.

Migliorini B. (1951), *L'era moderna è parlante. Un filologo alle prese col nuovo gergo pubblicitario*, in "Pirelli", 4, pp. 30-31.

Migliorini B. (1963³), *Saggi sulla lingua*

del Novecento, Firenze, Sansoni.

Mortara Garavelli B. (1988¹, 1997), *Manuale di retorica*, Milano, Bompiani.

Ottaviani G. (2007), *Il controllo del Minculpòp sulla pubblicità, il cinema, la moda, la cucina, la salute e la stampa*, Milano, Teodoriana Editrice.

Perugini M. (1994), *La lingua della pubblicità*, in Serianni L. e Trifone P., *Storia della lingua italiana*, II, Torino, Torino, 1994, pp. 599-615.

Raffaelli, Sergio (1983), *Le parole proibite. Purismo di Stato e regolamentazione della pubblicità in Italia (1812-1945)*, Bologna, Il Mulino.

Raffaelli, Sergio (1995), *Un suffisso di regime? Nomi di città in -ia*, «Rivista italiana di onomastica» 1, 1, pp. 32-40.

Pignotti L. (1993), *I sensi delle arti*, Bari, Dedalo.

Reboul O. (1975¹, 1977), *Le slogan*, Editions Complexe, Bruxelles, tr. it. Bascetta C. *Lo slogan*, Roma.

Sabatini F. (1968), *Il messaggio pubblicitario da slogan a prosa-poesia*, «Il Ponte» 24, 8, pp. 1046-1062 (rist. in *Le fantaparole. Il linguaggio della pubblicità. Antologia*, (a cura di) M. Baldini, Roma, Armando, 1987, pp. 91-98).

Simonini, A. (1978), *Il linguaggio di Mussolini*, Milano, Bompiani.

Sorge P. (2000), *Pubblicità d'autore*, Roma, Eri, Roma.

Villari A. (a cura di) (2008), *L'arte della pubblicità. Il manifesto italiano e le avanguardie 1920-1940*, Milano, Silvana Editoriale.

Invece” nella tradizione lessicografica italiana

Antonella Pietrobono

Ritenendo opportuno rilevare i principali mutamenti sia semantici sia formali che si sono verificati nel corso del tempo, ho esaminato un numero piuttosto consistente di dizionari che vanno dalla prima impressione della Crusca¹ fino ai vocabolari dell’800.

Fatta questa premessa, ho ritenuto utile dividere questa sezione in due parti, nelle quali sarà esaminata la voce *invece* 1) nelle diverse edizioni della Crusca; 2) e in altri dizionari dell’800².

Premessa

Invece, fin dagli esempi riportati dai vocabolari più antichi³, ha assunto la sua forma attuale in seguito all’evoluzione dell’antico «*in vece*»⁴.

Tale forma è derivata dal latino *pro, vice, nomine* e dal greco antico ἀντί, ἀνθ’ ἑτέρα, fino ad assumere generalmente il valore avverbiale di «*in luogo, in nome, in cambio*».

Altre volte invece sta ad indicare «*Prendere o tener la vece o le veci altrui*», e cioè «Entrare e stare in suo luogo». In tale valore esso deriva la sua forma dal latino *vicem alienam gerere vel obire o aliena vice*

*fungi*⁵.

Invece in C1, C2, C3, C4, C5⁶

Le prime tre impressioni della Crusca (C1, C2, C3) concordano nel riportare la forma disgiunta di «*in vece*» o «*a vece*»⁷ posto avverbialmente che equivale a «*In cambio, In nome, In luogo*».

M.V. 9. 105 – Feciono e giurarono pace in vece, e nome del re loro.

M.V. 4. 76 – I sindachi predetti a vece, e a nome del Comune ec. feciono a lui in pubblico la sommissione, e la ubbidienza.

D. Inf. 13 – Ma dilli chi tu fosti, si che ‘n vece D’alcuna ammenda tua fama rinfreschi Nel mondo su, dove tornar gli lece.

Petr. son. 10 – Ma in loro vece un abete, un faggio, un pino.

Inoltre C1, C2, C3 presentano *invece* anche con il valore di «*Prendere o tener la vece altrui*», cioè con il significato di «entrare e stare in suo luogo». Nessuna delle tre impressioni riporta esempi per tale valore.

C4, rispetto alle prime tre edizioni, mostra «una più accurata ricerca e un più minuzioso spoglio dei testi del Trecento,

¹ E precisamente la I, II, III, IV, V impressione, oltre alla edizione Veronese, edita nel 1806.

² Nella seconda parte sono compresi i dizionari di G. Gherardini, N. Tommaseo - B. Bellini, G. Rigutini - P. Fanfani, G.B. Giorgini - E. Broglio.

³ Tali vocabolari sono costituiti dalle prime tre impressioni della Crusca e cioè: C1, C2 e C3.

⁴ C1, C2, C3, C4.

⁵ Tale espressione latina si trova per la prima volta in C4.

⁶ Ho ritenuto giusto esaminare in questo paragrafo anche alcuni dizionari antichi, che, seppure a volte in opposizione alla Crusca, le sono legati da circostanze storico-letterarie: Alberti Di Villanova (AV) e G. Manuzzi (MA).

⁷ C1, C2, C3 riportano tale valore sotto il lemma «*invece o vece*».

Cinquecento e Seicento»⁸. «Perciò possiamo vedere accanto alla voce moderna, la voce antica, ormai canonizzata»⁹.

Detto questo notiamo che la voce *invece* è presente sotto due lemmi e cioè sotto «in vece», sempre disgiunto, come nelle precedenti edizioni della Crusca, e sotto «vece».

Sotto il primo lemma C4 oltre a citare la voce latina *pro* e la voce greca *ἀντί*, riporta soltanto il valore avverbiale di «In luogo, In cambio», ma gli esempi che allega (M.V. 9. 105 e D. Inf. 13) sono compresi sotto gli esempi, riportati dalle altre compilazioni.

Sotto «vece» C4 riporta ancora lo stesso valore avverbiale generale, ma ne cita un'origine latina diversa: infatti si rifà al lat. *vice, nomine* e al greco *ανθ'ἑτέρα*. Anche gli esempi che allega (D. Inf. 13, M.V. 4. 76) per questo valore, sono riuniti nelle precedenti impressioni.

Inoltre sotto questo valore generale viene riportato l'altro, citato da C1, C2, C3, e cioè «*Prendere e tener la vece, o le veci altrui*» che vale «Entrare e stare in suo luogo». Una novità è rappresentata ancora dalla presenza della voce latina *vicem alienam gerere vel obire*.

Come si nota C4 ha separato nettamente sotto i due lemmi il valore e gli esempi che in C1, C2 e C3 erano riuniti.

Se analizziamo AV, vediamo che rispetto agli altri dizionari, reca due novità. La prima è costituita dal fatto che *invece* si trova soltanto sotto il lemma «vece»¹⁰.

⁸ Cfr. M. Vitale (1978), pp. 252-253.

⁹ Cfr. A. Pietrobono (1986), p. 15.

¹⁰ «Ma ciò che contraddistingue AV è questa volontà "quasi scientifica" di voler risalire all'origine del lemma [...]».

«Gli studiosi hanno giustamente notato come AV

Inoltre si riporta un valore nuovo: «In sembianza» e si cita questo esempio:

Vita S. Giov. Bat. – Io vidi co' miei occhi discendere sopra lui lo Spirito Santo in vece di colomba.

Non ci sono esempi per gli altri valori.

Se passiamo ora ad analizzare CV dobbiamo notare subito una grossa somiglianza con AV. Infatti questo dizionario «pare che sia una copia della ristampa del Pitteri, e che AV e MA abbiano riportato le giunte del Tommasi senza modificarle»¹¹.

Ciò è confermato dal fatto che CV, oltre a riportare il valore generale di *invece*, reca anche quello presente solo in AV e cioè «In sembianza», mutuandone lo stesso esempio (Vita S. Giov. Batt.).

La voce è presente con i suoi valori sotto il lemma «in vece».

Se poi veniamo ad analizzare *invece* nel dizionario del Manuzzi, vediamo che anch'esso reca una sovrabbondanza di esempi, e di valori sotto i due lemmi «in vece» e «vece».

Come detto prima, ciò è dovuto anche al fatto che tale dizionario ha utilizzato come fonte la ristampa napoletana di C4, oltre a CV.

In esso però si possono riscontare delle novità: sotto «in vece», oltre al valore generale, (senza esempi) ne vengono

sia stato il primo grande vocabolario italiano che abbia posto rimedio alle lacune della Crusca ». cfr. A. Pietrobono (1986), p. 16.

¹¹ Cfr. A. Pietrobono (1986), p. 13. Va detto che la ristampa napoletana di C4 a cura di Pasquale Tommasi è stata riportata integralmente nell'edizione veneziana del Pitteri del 1763. Per un ulteriore approfondimento di quanto detto cfr. L. Berti (1973), pp. 75-76.

riportati due non ancora presenti negli altri vocabolari. Infatti troviamo *invece* «seguito dal terzo caso».

Lasc. Cen. I, nov. 1, pag. 61 – poiché due volte aveva fatto lo errore, seguì di farlo la terza, e a Salvestro la mattina diede la sua orina in vece a quella della moglie.

Inoltre l'altra voce dice che il lemma «*si usa sovente unito all'infinito, a cui precede la particella DI*, come In vece di leggere, di scrivere...».

Sotto «vece» MA separa definitivamente il lemma preceduto o dalla preposizione *a* o dalla preposizione *di*.

Per «A vece di», *locuzione prepositiva antica e di raro uso che vale* «Da parte, per Ordine o commissione di» reca l'es. M.V. 4. 76 già ampiamente trascritto per le altre impressioni.

Per «In vece di», *locuzione pure prepositiva che vale lo stesso*, riporta l'altro esempio più volte citato e cioè M.V. 9. 105.

Ricompare in MA infine, anche il valore di «In forma, In sembianza» già presente in AV e CV.

Veniamo ora all'ultima edizione della Crusca: C5.

«Questa quinta edizione presenta delle differenze dalle altre edizioni prima di tutto dal punto di vista formale; [...]. Altra notevole caratteristica è costituita dall'accentuazione per l'interesse all'uso vivo della lingua»¹².

C5 conferma pienamente quanto detto sopra; infatti in questo dizionario non risulta esserci molta affinità con le altre impressioni della Crusca. Se cioè togliamo il riferimento al lemma *invece* che

«*anche scrivesi disgiuntamente In Vece*»¹³, vediamo che, pur essendo presenti alcuni valori degli altri dizionari, diversa è l'impostazione nel presentarli e diversi ancor di più sono gli esempi.

Infatti, a ben vedere, C5 presenta subito il valore prepositivo di *invece* seguito dalla particella DI e in tal caso, esso vale «In cambio, In luogo».

Giobert. Ges. mod. 3. 394 – Invece dunque di aprire spedali, si chiudano.

Tuttavia il valore avverbiale è posto da C5 in secondo piano. Esso dice infatti che *invece* «*In forza d'avverbio riceve un senso avversativo*» e vale «Al contrario, All'opposto».

Lambr. Elog. 178 – Tale è il lusso che tante volte si commenda come nutrito dei poveri. Ecco invece il lusso del Ginori.

Dagli esempi si vede come C5 non si riferisca più alla tradizione ma riporti esempi più moderni.

“Invece” in altri dizionari dell'800

La voce *invece* si trova nella sua forma disgiunta anche negli altri dizionari dell'800 e cioè GH, TB, RF e GB.

Particolare menzione va fatta a proposito di GH che, come si sa, si distacca nettamente dalle altre compilazioni precedenti, e in particolare da quelle della Crusca e in nome di una «[...] lingua italiana (intesa) come lingua comune scritta e uniforme che rappresentava sul piano dotto, il connotato più autentico della «nazio-

¹² Cfr. A. Pietrobono (1986), p. 21.

¹³ C5 sotto il lemma «invece» vol. VIII.

nalità italiana» rispetto al municipalismo dialettale»¹⁴.

Da ciò si può comprendere come la sua compilazione sia ricca di usi della lingua viva e di derivazioni da altre lingue moderne, tra cui in primo luogo il francese.

Detto questo non lascia stupiti la presenza di ben otto valori di *invece* sotto il lemma «Vece».

Il primo attira la nostra attenzione per un uso avverbiale del lemma preceduto da *in*. Infatti esso sta per «*In vece di che che sia, In quella vece, In quel cambio, In quello scambi*»¹⁵.

Alam. Avarch. 25, 40 – Ma consentir vogliate che in Avarco... Io torni al miserel ch'attende, carco Delle due care e sventurate some; E che in vece prendiate il ricco incarco Che premer gli soléa le bianche chiome La corona, lo scettro, ecc.

Altro valore è costituito da «*IN VECE A*» per *In vece di*:

Lasc. cen. I, nov. 1, p. 61 – A Salvestro la matina Diede la sua urina in vece a quella della moglie¹⁶.

GH riporta anche «*IN VECE CHE*», locuzione congiuntiva che «viene tanto a significare, quanto *In vece di, In luogo di, In*

¹⁴ Cfr. M. Vitale (1978), p. 421.

¹⁵ Va presa in esame l'annotazione che GH reca a margine di tale valore «(notisi che questo modo ellittico, onde riboccano le odierne scritture, non sarà facile trovar così per fretta altri esempi autorevoli oltre a' due seguenti, e pescati in due poemi d'un solo autore. Quelli poi che scrivono *invece* in un sol corpo, si dipartono senza bisogno dal buon uso)». (GH).

¹⁶ Anche MA cita lo stesso esempio, quando riporta il valore seguito dal terzo caso sotto il lemma «*in vece*».

cambio di»¹⁷.

Segner. Pred. 35, p. 355, col. 2 – In vece che la tua tonica venga tinta nel sangue tuo, si verrà così a tignere solo in quello di un vil cavretto.

Particolare interesse inoltre è costituito da ben tre accezioni del valore «*INVECE D*».

Infatti lo troviamo:

a) come «*reggente di un infinitivo*».

Red. Op. I, 108 – E invece di trasmutarsi in uova, si fabricano intorno un piccolissimo bozzoletto di seta.

b) «per *In segno di, Per dimostrazione di*».

Car. Eneid. I, 9, v. 476 – Così tosto armati Se n'uscîr della regia; e i primi tutti, Giovani e vecchi, in vece d'onoranza Fino alla porta con preconj e voti li accompagnaro.

c) «Usato anche in significato per *Compensazione di, Come per*»¹⁸.

Dant. Inf. 13.52 –

Infine si trova in GH un valore che ritroveremo più tardi in altre compilazioni: «*IN VECE MIA, TUA, SUA*» ecc. Tale valore «*Importa lo stesso che In vece di me, di te, di esso*». (mancano esempi).

Per passare agli ultimi vocabolari della sezione antica (TB, RF, e GB), notiamo che TB reca *invece* sotto il lemma «*Invece*», anche se riporta la versione più antica «*In vece*». Non ci sono, in tale compilazione, differenze di valori rispetto agli altri dizionari esaminati.

Infatti, oltre al valore avverbiale di «*In*

¹⁷ A tale riguardo GH riporta anche la versione francese del valore «*Au lieu que*».

¹⁸ Anche per tale valore GH reca la derivazione francese «*A titre de*».

cambio, In luogo, In nome», c'è il valore di «*invece seguito dal terzo caso*» che TB, probabilmente mutua da MA, insieme all'altro valore «*In sembianza*».

Si può fare solo una considerazione di fondo. Tale compilazione non reca, almeno in questa sezione, nessun esempio o valore presi da GH, che in realtà presenta una più completa disamina dei valori di *invece*.

Se passiamo ad analizzare il «Novo Vocabolario della Lingua Italiana» (GB) ideato e realizzato dopo la relazione manzoniana al ministro Broglio, notiamo subito che in questa compilazione molti sono «gli elementi di novità introdotti da GB nella struttura lemmatica (ordinata e razionalizzata) e nella scelta degli esempi (tratti dalla lingua dell'uso e intesi come parte integrante della definizione)»¹⁹.

«In realtà questo vocabolario è all'origine di un rinnovamento che, per la tradizione lessicografica italiana, fu decisivo e che ha segnato profondamente la struttura dei vocabolari italiani fino ai nostri giorni [...]. A questo tipo di vocabolario siamo ormai tanto abituati che ci rimane difficile valutare in tutta la sua portata l'innovazione manzoniana»²⁰.

Anche a proposito di INVECE, GB ci fa vedere quanto sia lontano da compilazioni precedenti come il TB, i cui primi volumi risalgono al 1869.

Esso infatti sotto la voce «vece», ci riporta due valori fondamentali di tale sintagma: quello generale avverbiale che vale «In cambio, In luogo» e l'altro più particolare, di natura avversativa, che è reso con tali parole «E altresì usati con

forza avversativa».

Gli esempi, come detto sopra, non sono più presi dagli scrittori antichi ma dalla lingua d'uso.

GB - In vece del direttore mi ricevè il segretario. - Invece di studiare si diverte. } I° val

GB - Tu mi vorresti condurre in chiesa, e invece voglio andare a passeggiare. { II° val

Anche in RF possiamo dire quanto detto a proposito di GB. Infatti, secondo quanto afferma Giovanardi²¹, anche questo dizionario tenne conto della relazione manzoniana del 1868.

Per ciò che concerne *invece*, non ci sono novità rispetto a GB, ormai forse l'«ipse dixit».

Anzi si deve dire che i valori riportati dai due dizionari sono gli stessi e anche gli esempi allegati da RF si discostano di poco da quelli riportati da GB.

RF - Invece di ascoltare la predica, guardava i quadri.

- Invece di studiare, attende ad ogni spasso. { I° val

RF - Tu mi vuoi condurre là; e io invece vo' andare al teatro. { II° val

Va notata una osservazione molto interessante di RF a proposito della grafia di *invece*: «Intorno poi alla grafia di questa voce, migliore sarebbe scriverla disgiunta in *In vece*, quando, come nel tema, regge la preposizione *Di*, e congiuntamente

¹⁹ Cfr. C. GIOVANARDI (1982), p. 2.

²⁰ Cfr. V. G. Ghinassi (1979), p. 19.

²¹ Cfr. C. Giovanardi (1982), p. 3.

quando sta per sé sol.

Dizionari

AV Alberti Di Villanova, *Dizionario universale critico-enciclopedico della lingua italiana*, tomo IV, Lucca, MDC-CXCVIII.

C1 *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, I impressione, appresso G. Alberti, Venezia, MDCXII.

C2 *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, II impressione, appresso Iacopo Sarzina, Venezia, MDCXXIII.

C3 *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, III impressione, Stamperia dell'Accademia della Crusca, Firenze, MDCXCI.

C4 *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, IV impressione, appresso D. M. Manni, Firenze, MDCCXXIX.

CV *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, Verona, MDCCCVI.

C5 *Vocabolario degli Accademici della Crusca*, V impressione, Firenze, 1899.

DA M. Dardano, *Nuovissimo Dizionario della lingua italiana*, Roma, 1982.

DD E. De Felice - A. Duro, *Dizionario della lingua italiana e della civiltà italiana contemporanea*, Firenze, 1974.

DO G. Devoto - G. C. Oli, *Dizionario della lingua italiana*, Firenze, 1971.

ED *Enciclopedia Dantesca*, vol. III, Roma, 1976; vol. V, Roma, 1981.

GB G.B. Giorgini - E. Broglio, *Novo vocabolario della lingua italiana*, Firenze, 1870 - 1897.

GH G. Gherardini, *Supplimento a' Vocabolarj Italiani*, vol. VI, Milano, 1854.

LUI *Lessico Universale Italiano*, vol. X, Roma 1972; vol. XXIV, Roma 1981.

MA G. Manuzzi, *Vocabolario della Lingua Italiana*, già compilato dagli Accademici della Crusca, tomo I, parte II, Firenze 1836; tomo II, parte II, Firenze, 1840.

PA F. Palazzi, *Nuovissimo dizionario della lingua italiana*, II edizione, Milano, 1939.

PE P. Petrocchi, *Nuovo Dizionario Universale della Lingua Italiana*, Milano, 1908.

RF G. Rigutini - P. Fanfani, *Vocabolario italiano della lingua parlata*, Firenze, 1875.

TB N. Tommaseo - B. Bellini, *Dizionario della lingua italiana*, vol. II, parte II, Torino, 1869.

Bibliografia

Berti (1973) L. Berti, *Pasquale Tommaseo e la ristampa napoletana della IV edizione della Crusca*, in «Lingua nostra», XXXIV, 1973, pp. 73-80.

Ghino Ghinassi (1979) = V. Ghino Ghinassi, *Alessandro Manzoni e il «Novo Vocabolario della Lingua Italiana»*, presentazione della ristampa anastatica dell'edizione 1870-1897, Firenze, 1979.

Giovanardi (1982), C. Giovanardi, *Procedure lessicografiche e ideologia nel Vocabolario di Pietro Fanfani*, in «Folia linguistica Acta Societatis Linguisticae Europaeae», 1982, tomus XVI/1-4, Sonderdruck, 1982. (Da «Otto-Novecento» - n.3/4 - Maggio/Agosto 1982).

Pietrobono (1986) , A. Pietrobono, *Le locuzioni di «Fare» nei dizionari antichi*, Perugia, 1986.

Vitale (1978), M. Vitale, *La questione della lingua 2*, Palermo, 1978.

Riflessioni sull' uso del congiuntivo. Come parlano gli italiani

Daniela Cancellotti

Partiamo dal riconoscere che oggi, come dicono molti linguisti¹, l'uso del modo congiuntivo in italiano è in grave crisi e poche sono le persone che sanno usarlo, non molte quelle che riescono a capirne il significato e grande è la confusione. I motivi che ne rendono l'uso particolarmente difficile sono: la coniugazione dei verbi piuttosto complicata ed i contenuti, i significati che esso porta nel discorso. Certo, se non si riescono a superare queste difficoltà, l'uso del congiuntivo appare solo come una enorme complicazione e si cerca di evitarlo cambiando strada e sostituendolo con l'indicativo.

Così, dovendolo presentare ad una classe di studenti stranieri nel corso di lingua italiana a livello avanzato dell' Università per Stranieri di Perugia, ho sempre sentito la necessità prima di tutto di attirare l'attenzione sulle strutture in cui è previsto ancora in modo più o meno tassativo, l'uso del congiuntivo e successivamente sul significato che viene da esso espresso.

Per quanto riguarda le strutture più frequenti in cui si usa tale modo, naturalmente a questo livello si dà per scontata una presentazione più accurata (si presuppone infatti che sia già stata fatta nei corsi precedenti). Ci si concentra così di più sulle sfumature di significato che il congiuntivo riesce a trasmettere ed alla

bellezza stilistica che conferisce ad un testo.

Si parte allora dal ricordare rapidamente la dipendenza da una proposizione principale:

es. Penso che sia così. È bene che sia così

Oltre al predicato principale che esprime l'idea di incertezza, opinione, probabilità, volontà, augurio, speranza etc. troviamo locuzioni impersonali (incertezza sul soggetto che non si conosce). Queste sono le proposizioni completive in cui il posto del predicato principale è fisso. Un altro tipo di struttura più o meno fissa è quella delle proposizioni comparative in cui il congiuntivo sottolinea il valore della subordinata che è quello di giudizio, apprezzamento, valutazione:

es. È stato più (meno) difficile di quanto (non) non credessimo.

es. È il film più bello che abbia visto.

A questo livello non si può dimenticare di sottolineare il valore e la sfumatura di ipotesi che la proposizione comparativa – modale può assumere con la congiunzione “come se”. Qui normalmente viene usato il congiuntivo imperfetto o trapassato a seconda del valore del periodo ipotetico contenuto nel discorso; periodo che, non dipendendo dal verbo principale, non ha un legame obbligatorio secondo la comune “consecutio”:

es. È stato come se la conoscesse per la prima volta!

Va ricordato che la comparativa ipotetica introdotta da “quasi” è meno comune e denota una certa sfumatura letteraria.

La proposizione interrogativa indiretta è un'altra struttura che, va detto agli studenti, si preferisce ancora con il congiuntivo, perché viene rappresentata una incertezza, un dubbio, una imprevedibilità

1 R.Simone, Stabilità e instabilità nei caratteri originale dell'italiano,1993.

nella risposta:

es. Chiesi cosa volessi. es. Non so se sia così.

Nelle proposizioni relative il congiuntivo assume importanza per le sfumature di significato che conferisce alla frase. Un pensiero o uno stato d'animo vengono così messi in rilievo (cosa che non potrebbe accadere usando il modo indicativo) e si sottolinea qualcosa che non si verifica nella realtà, ma che prevede una possibile realizzazione, una potenzialità: *es. Si guardò attorno per scoprire qualcuno che gli prestasse attenzione.* Alcune proposizioni relative al congiuntivo creano un rapporto di consequenzialità con "tale" espresso o sottinteso: *es. Lui aveva aspettato l'occasione che gli permettesse di vendicarsi.* Altre assumono valore finale: *es. Ci vorrebbero delle parole che ricordassero quell'avvenimento.* L'inversione sintattica giustifica la presenza del congiuntivo con l'idea di potenzialità e dubbio, dato che non si conosce ancora con certezza il contenuto della proposizione reggente che segue:

es. Che fosse ubriaco (non) si capiva.

L'uso del modo congiuntivo si dovrebbe presentare come essenziale anche in dipendenza da alcune congiunzioni e pronomi o aggettivi indefiniti:

es. Uscì, benché piovesse (congiunzione concessiva)

es. Ve lo dirò, a patto che non lo raccontiate a nessuno (congiunzione condizionale)

es. Farei questo sacrificio, se fosse necessario (periodo ipotetico) *es. Verrò a trovarti, prima che tu parta (congiunzione temporale)* *es. Chiunque lo desideri, può restare (pronome indefinito).* A questo punto non si deve dimenticare un breve quadro delle forme di congiuntivo indi-

pendente o assoluto, forme spesso ignorate dagli italiani e studenti stranieri. E' così necessario ricordare il congiuntivo esortativo, concessivo, dubitativo ed ottativo: *es. Facciamoci coraggio! Venga pure! Che sia malato! Magari facesse bel tempo!* Va inoltre fatto notare che alcuni congiuntivi che si presentano isolati in modo da considerarli come assoluti, sono invece collegati ad un predicato sottinteso che verrebbe così a creare talvolta un vero e proprio periodo ipotetico: *es. Se tu sapessi il bene che ti vuole! es. Se almeno ci prestasse un ombrello!* Un altro tipo di congiuntivo indipendente è quello che si trova nelle proposizioni correlative, dove appunto sono messe in evidenza le supposizioni alternative o l'eventualità del realizzarsi dell'azione:

es. Sia che chiacchierasse, sia che ascoltasse, stava sempre con la testa bassa.

Chiarita l'esigenza sintattico – strutturale nell'uso del congiuntivo, occupiamoci adesso di quella, ben più difficile da spiegare, semantica, di contenuto.

Nell'italiano contemporaneo l'uso del congiuntivo è, in molti casi, facoltativo e non è vitale ai fini della comunicazione e quindi comprensione del messaggio. La frase:

"Non so se Maria stia bene" equivale sul piano semantico a "Non so se Maria sta bene"; la differenza fra le due frasi è soprattutto di ordine stilistico. Il congiuntivo rimane invece d'importanza vitale ai fini della comprensione nel secondo caso del periodo ipotetico (possibilità):

es. Se Maria fosse malata, non verrebbe a lezione.

In altre strutture è facilmente sostituibile:

es. Usciremo benché piova → Usciremo

anche se piove.

es. È probabile che lui esca → Forse lui esce.

Non sempre il congiuntivo esprime però un'idea di incertezza, talvolta presenta un'opinione personale:

es. (Non) Sono convinto che sia meglio così.

L'indicativo si alterna al congiuntivo a seconda che i fatti, ormai noti, corrispondano o meno alle previsioni:

es. Il medico era convinto che Maria aveva una brutta malattia e la sua diagnosi risultò esatta.

es. Il medico era convinto che Maria avesse una brutta malattia, ma la sua diagnosi risultò sbagliata.

Il congiuntivo può inoltre imprimere alla frase una particolare linea melodica², diventa così un fatto di enfasi:

es. Pensai che erano stanchi e che avevano bisogno di riposo, perciò non li svegliai.

es. Pensai che fossero stanchi e che avessero bisogno di riposo, perciò non li svegliai.

Nel primo esempio si tratta di una constatazione, nel secondo caso di una supposizione è ciò giustifica l'uso di modi diversi. Il congiuntivo può anche servire a raccontare come un'altra persona interpreta i fatti:

es. Quello è proprio stupido, perché è convinto che Maria sappia l'inglese!

Va ricordato che la comparativa ipotetica introdotta da "quasi" è meno comune e denota una certa sfumatura letteraria.

Da ultimo è importante ricordare agli studenti di livello più avanzato come il congiuntivo sia essenziale per aprire una

discussione in maniera molto diplomatica, con una persona che la pensa diversamente da noi:

es. Credo che il cinema abbia ancora molto da dire...

Insomma tutto ciò che è stato detto serve a sottolineare che, come dice Raffaele Simone, il congiuntivo non è una "grande grana", ma una "grande risorsa".

Bibliografia

Altieri Biagi M.L., *La grammatica del testo*, Milano, Mursia, 1994.

Bottiroli G., Corno D., De Mauro T., *Dire, fare, capire*, Torino, Paravia, 1995.

Dardano M., Trifone P., *La grammatica italiana con nozioni di linguistica*, Bologna, Zanichelli, 1995.

Katerinov K., *La lingua italiana per stranieri. Corso superiore*. Perugia, Guerra, 1985.

Moretti G.B., *L'italiano come seconda lingua nella varietà del suo repertorio scritto e parlato*, Perugia, Guerra, 1992.

Renzi L., (a cura di) *Grande grammatica italiana di consultazione*, Bologna, Il Mulino, 1988 -1995.

Sabatini F., *Lingua e linguaggi*, Torino, Loescher, 1980.

Sabatini F., *La comunicazione e gli usi della lingua*, Torino, Loescher, 1984.

Schmitt Jensen j., *Subjonctif et hypotaxe en italien*, Odense, 1970.

Serianni L., *Grammatica italiana. Italiano comune e lingua letteraria*, Utet Libreria, 1989.

Simone R. in A.A. Sobrero (a cura di) *Introduzione all'italiano contemporaneo. Struttura e variazioni, Stabilità e instabilità nei caratteri originali dell'italiano*, Bari, Laterza, 1993.

2 K.Katerinov, La lingua italiana per stranieri,1985

L'esperienza dei consorzi per l'internazionalizzazione: la società consortile Umbria Export

Mauro Bernacchi

Introduzione

Nel novembre del 2013 l'ISTAT ha pubblicato un rapporto, estratto dal censimento imprese, da cui si evidenzia che le piccole e medie imprese sono ancora fortemente dipendenti dal mercato nazionale. Le principali cause di tale dipendenza sono da ricercare nella condizione operativa tipica delle piccole e medie imprese, caratterizzata da scarsità di risorse finanziarie e, soprattutto, di conoscenze. Oggi, però, la competizione è diventata globale e spinge le imprese a dotarsi di crescenti capacità di sostenere rapporti evoluti attraverso adeguate strutturazioni organizzative. All'interno di questa dimensione competitiva le piccole e medie imprese cercano di intessere reti di relazioni, adottando soluzioni operative quali la partecipazione a joint-venture e la realizzazione di forme di presenza diretta all'estero proprio per entrare nel mercato globale, tipica prerogativa delle grandi imprese. Nell'ambito dei rapporti di rete, uno degli strumenti più usati è il consorzio per l'internazionalizzazione (Valdani, Bertoli 2014). Questo lavoro si pone l'obiettivo di esaminare se, e in quale modo, la nuova figura dei consorzi per l'internazionalizzazione ha favorito il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, con particolare

riferimento alla realtà umbra. L'analisi è stata condotta esaminando la maggiore società consortile umbra, di cui sono state analizzate le attività realizzate, le modalità di attuazione e gli obiettivi conseguiti. L'analisi del caso termina con l'evidenziazione delle criticità che emergono nella gestione consortile esaminata e con la formulazione di ipotesi correttive.

La realtà consortile italiana

Dall'ultimo rapporto della Federexport, datato 2011, in Italia risultano operanti 94 consorzi per l'internazionalizzazione, per un totale di 2.855 imprese consorziate. La distribuzione territoriale dei consorzi sul territorio nazionale evidenzia una netta prevalenza della loro ubicazione al nord (59,6%), seguita dal centro (26,6%) e dal sud (13,8%). La tipologia dei consorzi è equamente ripartita tra consorzi monosettoriali (51%) e plurisettoriali (49%)¹. Tra i settori produttivi di appartenenza, il rapporto Federexport registra la maggiore rappresentanza nell'alimentare (20,2%), seguita da metallurgia (8,2%), cuoio (7,3%), abbigliamento (7,3%), mobili (6,1%), tessile (5,1%). Le principali attività svolte dai consorzi sono risultate l'organizzazione di manifestazioni fieristiche (41,4%) e la partecipazione a missioni (28,2%). Il rapporto Federexport evidenzia una propensione delle imprese consorziate a orientarsi verso i Paesi dell'Unione europea (41% delle iniziative) soprattutto perché le operazioni commerciali sono più "snelle" e meglio conosciute rispet-

¹ I consorzi monosettoriali sono costituiti da imprese appartenenti allo stesso settore produttivo. I consorzi plurisettoriali sono invece costituiti da imprese appartenenti a settori produttivi anche molto eterogenei tra loro.

to a quelle di altri Paesi. Le altre scelte delle imprese consorziate si rivolgono verso: Europa orientale (14%); Estremo Oriente (10%); America del nord (9%); altri Paesi europei (7%); Africa (5%); America centro-meridionale (5%); Medio Oriente (5%); Asia centrale (3%); Oceania (0,4%). Rispetto al precedente rapporto Federexport 2008, si nota una leggera riduzione delle preferenze per i Paesi dell'Unione europea (- 2%), per quelli dell'Europa orientale e per l'Asia centrale; parimenti è aumentato l'interesse per i Paesi africani e per l'America centro-meridionale.

In merito ai servizi offerti, il rapporto Federexport 2011 ha rilevato che i consorzi plurisetoriali sono stati maggiormente impegnati nell'attività di promozione e di formazione, mentre i consorzi monosettoriali si sono occupati prevalentemente di azioni a sostegno degli accordi di cooperazione produttiva. Per quanto riguarda le vendite il rapporto Federexport ha evidenziato che le imprese consorziate esportano più in Paesi extra-europei che europei, contrariamente a quanto è accaduto alle imprese non consorziate. Questa propensione delle imprese consorziate a vendere nei Paesi lontani è giustificata dalla presenza del consorzio quale strumento di supporto per imprese che non avrebbero avuto né le potenzialità economico-strutturali né quelle manageriali per affrontare mercati così diversi da quello proprio di origine. A conferma di ciò occorre evidenziare che ben il 46,2% delle imprese intervistate per l'elaborazione del rapporto Federexport 2011 ha dichiarato di aver cambiato la propria strategia di internazionalizzazione rispetto al passato. In particolare il

77,8% delle imprese che hanno cambiato strategia ha preferito investire sulla produzione, migliorando i prodotti esistenti o creando nuovi prodotti. Il 39,7% delle imprese ha potenziato i canali distributivi e, contemporaneamente, ha cercato di rafforzare la propria immagine.

La società consortile Umbria Export

Anche se l'Umbria rappresenta soltanto lo 0,9% delle esportazioni italiane di beni e lo 0,4% delle esportazioni italiane di servizi (ICE), all'interno dell'Associazione degli industriali dell'Umbria è stata creata la società consortile Umbria Export e due "reti di imprese": Agrimech Umbria e Automotive Umbria. Umbria Export nasce nel 1974 come consorzio all'esportazione tra alcune imprese industriali della provincia di Perugia. Nel 2009 il consorzio si è trasformato in società consortile a responsabilità limitata composta dai seguenti soggetti: venticinque imprese, appartenenti a diversi settori produttivi, Confindustria Perugia, Confartigianato Perugia, Casse di Risparmio dell'Umbria SpA, Banca Popolare di Spoleto SpA, Banca Popolare Etruria e Lazio SpA, Sistemi Formativi Confindustria Umbria. La forma giuridica di società consortile consente a Umbria Export di offrire servizi anche a imprese che non fanno parte della compagine consortile. Nella realtà si tratta di imprese comunque associate a Confindustria Umbria, che si rivolgono a Umbria Export prevalentemente per consulenze in materia di operazioni doganali di import-export. La partecipazione al consorzio estesa all'associazione che rappresenta gli industriali della provincia di Perugia e gli artigiani

della provincia di Perugia e alcune banche importanti nel territorio umbro, oltre a una società di servizi creata dagli industriali delle due province dell'Umbria, fa sì che Umbria Export rappresenti il principale consorzio per l'internazionalizzazione della Regione Umbria. Così come prescritto dalla legge, Umbria Export ha la missione statutaria di supportare le imprese consorziate nel loro processo di internazionalizzazione attraverso una serie di azioni che vanno dall'organizzazione di missioni e fiere all'estero, alla promozione di partnership di produzione internazionali, alla creazione di canali privilegiati con fornitori esteri. I progetti volti a favorire lo sviluppo internazionale sono finanziati sia da enti privati che da enti pubblici; tra questi ultimi, il principale soggetto finanziatore è il Centro Estero Umbria². Nello specifico, le attività organizzate dalla società consortile Umbria Export sono le seguenti:

- country presentation: presentazioni annuali di Paesi considerati strategici per le imprese consorziate e anche per le imprese locali non facenti parte del consorzio. I mercati esteri presi in considerazione sono illustrati con il supporto di esperti provenienti da organismi statali preposti al commercio estero (ICE-Agenzia, Camere di commercio, Consolati, Ambasciate), rappresentanti del mondo

2 Il Centro Estero Umbria è un'associazione di fatto tra enti di diritto pubblico, di natura non-profit, costituita tra Regione Umbria, Camera di commercio di Perugia e Camera di commercio di Terni. Il compito principale del Centro Estero Umbria è supportare l'attuazione delle politiche e delle misure di internazionalizzazione delle PMI regionali. La sua missione è la creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo internazionale delle PMI della Regione Umbria e dell'intera economia regionale.

bancario e delegati di organizzazioni nazionali preposte all'internazionalizzazione;

- ricevimento di delegazioni estere: ogni anno Umbria Export organizza l'accogliimento di delegazioni estere in visita in Umbria, in modo tale da promuovere l'economia regionale e creare opportunità di business. La selezione degli operatori esteri è svolta con il supporto delle istituzioni italiane operanti all'estero quali ICE-Agenzia, Camere di commercio, Ambasciate;

- missioni estere: una delle principali attività svolte dalla società consortile Umbria Export è rappresentata dall'organizzazione di missioni all'estero per un ampio ventaglio di settori produttivi. Generalmente Umbria Export organizza incontri B2B (business to business), cioè incontri diretti tra imprese potenzialmente interessate a sviluppare una collaborazione commerciale o produttiva, visite di imprese che rappresentano il benchmarking del settore, workshop;

- partecipazione a fiere e mostre: Umbria Export si occupa di tutti gli aspetti organizzativi finalizzati alla partecipazione delle imprese a fiere e mostre internazionali;

- progetti di cooperazione internazionale: Umbria Export sviluppa progetti di cooperazione internazionale riguardanti il trasferimento di best practice e assistenza tecnica alle imprese consorziate, accedendo a risorse economiche provenienti da istituzioni locali, nazionali e internazionali;

- progetto per il turismo: Umbria Export partecipa sistematicamente a eventi promozionali e workshop, anche tramite il web, per sviluppare il turismo in Umbria;

- formazione specializzata: in collaborazione con Sistemi Formativi Confindustria Umbria, Umbria Export organizza corsi di formazione nell'area dei contratti internazionali, del processo di internazionalizzazione, di apertura di unità locali all'estero, di reperimento dei fondi per supportare la delocalizzazione;

- gestione di cluster: Umbria Export gestisce le attività internazionali per conto di due reti di imprese: Agrimech Umbria, rete industriale di meccanica e tecnologia agricola dell'Umbria; Automotive Umbria, rete industriale di meccanica e tecnologia automobilistica dell'Umbria.

Tra tutti questi servizi, quelli più frequentemente utilizzati dalle imprese consorziate sono, in ordine di importanza: l'assistenza fieristica, in quanto rappresenta il primo passo per l'internazionalizzazione; l'assistenza doganale; le azioni di scouting (cioè di ricerca di partner commerciali o indagini di mercato); il supporto organizzativo logistico; il networking, l'internazionalizzazione e il business matchmaking (cioè ricerca di partner commerciali); le richieste di informazioni riservate sulla controparte estera. La società consortile Umbria Export è maggiormente operativa in Europa ma attualmente sta sviluppando rapporti con i principali Paesi dell'America latina (Brasile e Argentina), con il Sudafrica, la Turchia, l'India, gli Emirati Arabi e i mercati dell'Asean³. Nel 2013

³ L'ASEAN (Association of South-East Asian Nations) è un'area di libero scambio, cioè una forma di "aggregazione economica regionale", caratterizzata dall'assenza di dazi e di restrizioni quantitative allo scambio di merci tra gli operatori economici dei seguenti Paesi:

le missioni più importanti sono state realizzate in Turchia, in quanto l'Italia rappresenta il quarto partner commerciale del Paese, e in Vietnam. Nella missione in Turchia, organizzata dal Centro Estero Umbria, su proposta di Confindustria Perugia, Umbria Export ha offerto il supporto tecnico, e sono state coinvolte dieci imprese appartenenti al settore aerospaziale, meccanico (beni strumentali) delle energie rinnovabili, che hanno avuto incontri bilaterali con le controparti turche al fine di creare partnership industriali e commerciali. La missione realizzata in Vietnam ha coinvolto dodici imprese appartenenti al settore della meccanica strumentale, della meccanica agricola e del biomedicale. Tale missione è stata la prosecuzione di rapporti iniziati l'anno precedente con un'operazione di incoming di una delegazione di imprenditori vietnamiti in Umbria. Le country presentation effettuate durante il 2013 sono relative al Sudafrica e alla Romania. Quella relativa al Sudafrica ha interessato le imprese umbre dell'industria meccanica e agroalimentare; quella relativa alla Romania ha interessato le imprese del settore delle energie alternative, dell'agroalimentare e del biomedicale. Riguardo alla promozione del turismo, Umbria Export ha partecipato, insieme a Sviluppo Umbria SpA⁴ e all'ENIT, a una serie di iniziative realizzate a New York per promuovere eventi (ad esempio Umbria

Brunei, Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore, Thailandia, Vietnam, Laos, Myanmar, Cambogia.

⁴ Sviluppo Umbria S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico, con prevalente partecipazione regionale (92,32%), che svolge attività strumentali e di servizio alle funzioni della Regione e degli enti pubblici soci.

jazz) e produzioni tipiche (ad esempio: le ceramiche di Deruta).

Le reti Agrimech Umbria e Automotive Umbria

La società consortile Umbria Export gestisce due “reti di imprese”⁵: Agrimech Umbria e Automotive Umbria. Entrambe sono nate nel 2012 e nel 2013 hanno totalizzato un fatturato superiore a 400 milioni di euro dando lavoro a 1.400 persone. Agrimech Umbria è una rete di imprese specializzate e innovative nel settore delle attrezzature per l’agricoltura, composta da 8 imprese di dimensioni molto diverse tra loro: si va dalla “micro” impresa, senza alcuna esperienza internazionale, alla grande impresa, già presente in alcuni importanti mercati esteri. Agrimech Umbria ha elaborato un progetto per un’offerta integrata, che si sostanzia nella creazione di una filiera di produzione, da proporre ai mercati esteri. Tale progetto ha già superato la fase della promozione, che si è espletata nella partecipazione delle imprese aderenti ad Agrimech Umbria a due fiere di settore che si sono svolte in Kazakistan e in Sudafrica. In entrambi i casi, Agrimech Umbria ha partecipato cercando di creare contatti commerciali anche con operatori economici dei Paesi contigui a quelli che hanno organizzato la fiera. Automotive Umbria comprende otto imprese

produttrici di componenti meccaniche, realizzate per le principali case automobilistiche mondiali. Quasi tutte le otto imprese di questa rete hanno iniziato il proprio percorso di internazionalizzazione già prima di mettersi in rete, tanto che quattro di esse hanno creato sedi operative in Paesi europei quali Francia, Germania e Svezia, ed extra-europei quali India, Cina, Messico, Brasile. Pertanto il mettersi in rete ha perseguito lo scopo di creare sinergie commerciali tra di esse, consentendo loro di sviluppare rapporti istituzionali più solidi con i Paesi in cui hanno una sede operativa, in particolare in Messico. Dall’analisi di queste esperienze consortili emergono criticità di natura sia esterna che interna. Le criticità di natura esterna sono da collegare alla difficoltà di reperire informazioni sufficientemente analitiche relativamente ai mercati obiettivo. Questa criticità si è manifestata in modo più consistente nei casi in cui i mercati obiettivo erano Paesi “emergenti”. Considerato che il reperimento di informazioni economiche analitiche è il primo passo per la misurazione del grado di attrattività del mercato, ne segue che la difficoltà di reperire informazioni e/o la loro frammentarietà risulta essere un impedimento all’apertura verso i mercati in sviluppo, al pari di una barriera all’entrata.

In quest’ottica l’adesione alla società consortile Umbria Export consente alle imprese consorziate di avere una “testa di ponte” per accedere a fonti ufficiali quali le Camere di commercio all’estero, le Ambasciate, i Consolati e, talvolta, anche istituzioni pubbliche estere, in grado di fornire un quadro più dettagliato della domanda e, prima ancora, delle modalità

⁵ Il contratto di rete tra imprese è un nuovo “modus operandi” introdotto nell’ordinamento giuridico italiano dal Decreto legge del 10 febbraio 2009, n. 5 (cosiddetto “Decreto incentivi”), convertito in Legge del 9 aprile 2009, n. 33. Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

di entrata nel mercato prescelto. Spesso, infatti, le innumerevoli formalità burocratiche rallentano fortemente il processo di entrata nel mercato e, tenendo presente il ruolo assunto dal contenimento dei tempi nella gestione strategica delle imprese, diventa importante eliminare anche tali ostacoli. Le criticità di natura interna risiedono nella scelta delle priorità circa gli eventi da realizzare e le missioni da organizzare. Ciò è dovuto alla tipologia della società consortile, che è di tipo polisettoriale, cioè annovera tra le consorziate imprese appartenenti a settori produttivi diversi tra loro. È naturale, quindi, che le imprese consorziate abbiano obiettivi che non collimano necessariamente gli uni con gli altri né in termini quali-quantitativi né in termini temporali. Questo momento di stallo viene superato adottando una procedura che prevede un'operazione di scouting iniziale, volta all'individuazione degli operatori esteri interessati a intessere relazioni commerciali con le imprese consorziate, per poi passare all'operazione di incoming, cioè l'organizzazione, da parte di Umbria Export, di visite di delegazioni imprenditoriali straniere presso le imprese consorziate. Infine, se Umbria Export riceve risposta positiva, da parte delle imprese consorziate, inizia a tessere una vera rete di collaborazione tra la realtà consortile umbra e la controparte estera.

Conclusioni

Dall'analisi delle esperienze consortili osservate emergono alcuni elementi problematici.

Innanzitutto è da rilevare la diversa composizione delle due reti di impre-

se, Agrimech Umbria e Automotive Umbria: la prima presenta i connotati tipici dei consorzi monosettoriali, in quanto composta da imprese specializzate nella produzione di attrezzature per la coltivazione dei terreni agricoli; la seconda presenta i connotati tipici dei consorzi plurisettoriali, in quanto ne fanno parte imprese appartenenti alla filiera di produzione dell'automobile, che risulta essere composta dai produttori della innumerevole e multivariata componentistica per l'automobile. Questa prima diversità sfocia in un diverso approccio al processo di internazionalizzazione: più "concentrato" su specifici mercati per Agrimech Umbria, e quindi meno problematico in termini di elaborazione del piano di entrata; più "diversificato" per clientela, e quindi di più complessa formulazione, nel caso di Automotive Umbria. In materia di formulazione strategica si assiste, in entrambi i casi, a un'impostazione di tipo "strutturalista", ove la struttura organizzativa dell'impresa è considerata un dato pressoché invariabile e la strategia si modella sulla struttura organizzativa esistente. Tale approccio è riscontrabile già nella fase di selezione dei mercati obiettivo delle imprese consorziate, dal momento che i mercati selezionati sono quelli che comportano il minor adattamento strutturale. Ulteriore conseguenza di un simile approccio ci è sembrato essere anche un approccio di marketing "minimalista", che non si pone obiettivi quali-quantitativi ben definiti e quindi non seleziona gli strumenti di penetrazione più idonei e non fa un adeguato posizionamento. Nelle politiche di marketing si è posta maggiore attenzione alla fase promozionale, guidata dalla so-

cietà consortile, per poi lasciare all'autonomia operativa delle singole imprese consorziate tutta la restante attività di marketing. Peraltro questo sembra essere il modello di supporto all'internazionalizzazione adottato in Italia: sostenere le imprese al fine di creare un contatto istituzionale per poi abbandonarle a se stesse nella restante azione di consolidamento nel mercato estero (Francioni, Musso, Pagano 2012).

Un simile approccio può anche compenetrarsi a sufficienza nei modelli operativi delle medie e grandi imprese, che dispongono delle risorse per poter impostare autonomamente adeguate politiche di marketing calibrate sul mercato obiettivo. Ma risulta essere un'azione incompleta per le imprese di piccola dimensione, che non hanno né le competenze né le risorse sopra ricordate. E in entrambe le reti d'impresa umbre, ma soprattutto all'interno di Agrimech Umbria, sono presenti piccole imprese che vorrebbero trovare nel consorzio anche questo tipo di supporto. Si può concludere l'analisi del caso umbro osservando come la nuova figura dei consorzi per l'internazionalizzazione delle imprese ricalchi ancora in maniera troppo fedele quella, abrogata per legge, dei consorzi per il commercio estero, dal momento che risulta essere ancora troppo debole il loro contributo, a favore soprattutto delle imprese di minore dimensione, nella fase che segue la scelta del mercato obiettivo. Eppure è proprio quella la fase cruciale in cui occorre dare consistenza alla presenza dell'impresa nel mercato estero e in cui necessita una spinta propulsiva che, nel caso delle piccole e medie imprese, solo un consorzio ben strutturato può fornir-

re. Occorre anche rilevare che lo spirito cooperativo che dovrebbe regnare tra le imprese consorziate talvolta risulta indebolito sia per scelte consortili non pienamente condivise da tutte le imprese consorziate, sia per difficoltà contingenti degli organismi di coordinamento nel trovare un punto di equilibrio verso cui far convergere le diverse aspettative delle imprese consorziate. È lecito pensare che queste conflittualità di carattere organizzativo trovino origine in una vecchia cultura d'impresa che pone l'imprenditore al centro del processo decisionale e stenta a comprendere gli effetti sinergici di un'azione partecipata, quale può essere quella consortile. Se questa affermazione trova fondamento nella realtà, come noi crediamo, ne segue che l'organismo consortile si deve far carico anche di sviluppare un nuovo spirito partecipativo tra le imprese consorziate, non più finalizzato, principalmente, all'opportunità di utilizzare le risorse consortili per il raggiungimento dei propri obiettivi imprenditoriali, bensì improntato allo scambio di conoscenze professionali e alla diffusione delle esperienze per raggiungere maggiori livelli di efficienza e di efficacia. A ben vedere, questo è proprio uno dei nuovi compiti affidati ai consorzi per l'internazionalizzazione. Naturalmente per realizzare appieno questo obiettivo è necessario che il consorzio adotti nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da elevata coesione e dotati di competenze specifiche da dedicare alla struttura consortile.

Bibliografia

Francioni B., Musso F., Pagano A., *Il ruolo dei consorzi per la valorizzazione del Made in Italy nel mercato indiano*, in "Piccola Impresa/Small Business", n. 3/2012, pp. 99-123.

Valdani E., Bertoli G., *Marketing internazionale*, Egea, Milano, 2014.

www.federexportonline.it, La vocazione all'export del sistema consortile.

www.ice.gov.it, Rapporto 2013-2014: "L'Italia nell'economia internazionale".

www.istat.it, Censimento dell'industria e dei servizi 2011 [datato 7 novembre 2013].

Processi di cambiamento organizzativo nell'impresa: un approccio strategico al change management

di Donatella Radicchi

Introduzione

Le imprese si trovano oggi ad operare in un contesto sociale, economico, tecnologico sempre più contraddistinto dalla complessità e dal mutamento. La complessità è data dall'esistenza di molteplici fenomeni, le cui interrelazioni sono differenziate e spesso difficili da decifrare, eppure sostanzialmente rilevanti per lo sviluppo dell'impresa; il mutamento dinamizza la complessità, alterando costantemente il quadro di riferimento. In uno stato ambientale che, per questa e altre ragioni, è stato definito "di turbolenza", qualsiasi organizzazione (sia essa un'impresa, una pubblica amministrazione o un ente *non profit*) non può più affidarsi ad una gestione fondata sulla replicazione di scelte passate e su un atteggiamento di mera attesa rispetto agli eventi esterni; occorre, invece, che essa anticipi, e limitatamente guidi, i *trend* del cambiamento, in termini di attore proattivo del mutamento. In un siffatto contesto è, pertanto, fondamentale condurre il percorso evolutivo dell'impresa nel modo più strutturato e "scientifico" possibile, facendo della "gestione del cambiamento" una pratica organizzata, capace di presidiare le dinamiche in gioco in una delle fasi di vita più critiche per l'organizzazione. Non sono stati po-

chi, invero, i processi di cambiamento il cui esito economico si è rivelato inferiore alla situazione di partenza. E' per questo motivo che oggi, ancor più che in passato, stiamo assistendo a un sempre maggiore interesse verso il *Change Management* ossia la disciplina manageriale che presiede al complesso di attività programmate per governare costantemente gli effetti del cambiamento organizzativo, non semplicemente strutturale ma anche e soprattutto culturale, limitando gli impatti negativi fisiologicamente insiti nel mutamento e valorizzando, nel contempo, la consapevolezza a ogni livello organizzativo delle ragioni strategiche sottese al cambiamento.

Il problema cruciale che il management oggi deve affrontare non è soltanto la comprensione e l'interpretazione del cambiamento, ma anche e soprattutto l'individuazione e la scelta delle modalità più efficaci attraverso cui gestire il giusto sistema di influenza per portarlo a termine. La sfida maggiore è dunque rappresentata non tanto dall'individuazione degli obiettivi e delle nuove strategie (*cosa* cambiare rispetto al passato), quanto piuttosto dal *come* condurre il cambiamento, che richiede straordinarie abilità manageriali e capacità politiche. Il successo di un processo di trasformazione organizzativa dipende non solo dalla validità degli obiettivi e dall'adeguatezza delle risorse e competenze messe a disposizione, ma anche dalla capacità di affrontare e superare gli effetti dei fenomeni inerziali e di resistenza che si incontrano lungo il cammino.

Alla luce di queste considerazioni, con questo articolo ci proponiamo di fornire un contributo all'interpretazione del

processo di cambiamento organizzativo, evidenziando le principali criticità dei processi di trasformazione - e della loro gestione - per tentare di delineare un modello di riferimento semplificato, o quanto meno alcuni capisaldi che devono, a nostro avviso, caratterizzare una gestione efficace del cambiamento organizzativo nell'impresa.

Cambiamento e change management

Un elemento che oggi sembra accumulare qualsiasi tipo di organizzazione, a prescindere dalla sua natura giuridica, dal settore di appartenenza, dalle sue dimensioni, è la necessità di palesare una tensione continua all'innovazione, al punto che una delle poche certezze su cui le imprese possono contare è proprio il fatto che non si può non cambiare.

Per le discipline manageriali il cambiamento, che implica il passaggio da uno stato ad un altro, mediante modifica o trasformazione, ha un significato ben preciso: attiene alla capacità di un'impresa di identificare nuovi assetti per il proprio sistema di creazione di valore. Si tratta, in buona sostanza, di mutamenti (imprevisti o pianificati), che modificano il funzionamento del sistema organizzativo, pertanto "cambiare" può significare: introdurre nuovi prodotti o nuovi sistemi di prodotto; introdurre innovazioni nel sistema organizzativo e nei processi (intesi in senso lato); riproporre i medesimi paradigmi (di processo e/o di prodotto) in una nuova arena competitiva.

In quest'ottica il significato del termine "cambiamento" nelle imprese risulta piuttosto ampio e può riguardare gli *output* dell'impresa (prodotti o servizi

realizzati), gli *input* (risorse umane, tecniche e finanziarie), i processi di gestione e i diversi contesti in cui l'impresa si trova ad operare. In questo articolo focalizzeremo la nostra attenzione sul "cambiamento organizzativo", cioè quella componente del cambiamento che si riferisce alle modalità con cui un'impresa riesce a realizzare un diverso *status* in almeno uno dei quattro elementi di base che compongono il cambiamento (risorse, prodotti, processi o contesti). Il cambiamento organizzativo nella sua accezione forte può comportare un contestuale riorientamento strategico, ma sicuramente induce modifiche nell'assetto delle risorse aziendali, il superamento di forme di inerzia organizzativa e, soprattutto, drastici mutamenti nei comportamenti degli individui (Rumelt, 1995).

Le modalità con cui si può pervenire a questo cambiamento di status sono molteplici e derivano da forze contrastanti che spingono le organizzazioni verso direzioni opposte (K. Lewin, 1980): da un lato, si riscontra una naturale tendenza dei sistemi a cercare la stabilità e l'equilibrio, cioè la tendenza delle persone e delle organizzazioni a rifugiarsi nelle soluzioni sperimentate e nei comportamenti imitativi, piuttosto che a perseguire strade nuove e incerte (*restraining forces*).

Dall'altro lato, si rilevano forze di natura interna ed esterna che, invece, spingono al cambiamento (*driving forces*): si tratta di fenomeni quali l'evoluzione della tecnologia, degli stili di vita, delle normative, delle istituzioni e della società, che, unitamente alla volontà di alcuni attori interni di evolvere verso nuove formule strategiche e organizzative, motivano le imprese al cambiamento. Sono forze,

quest'ultime, che convergono nel porre sotto tensione l'assetto organizzativo e che si traducono in alcune fondamentali spinte, o fattori motivanti per il cambiamento strategico e organizzativo, capaci di generare, rispettivamente, tensione strategica e tensione sulle risorse (Norman, 1978; Prahalad-Hamel, 1990).

In particolare, la tensione strategica deriva dalle condizioni di variabilità e incertezza presenti nell'ambiente, che generano opportunità e minacce per il futuro dell'impresa e comportano per l'organizzazione l'esigenza di governare una complessità informativa più o meno rilevante. La pressione sulle risorse deriva, invece, da vincoli e restrizioni che limitano la disponibilità di risorse (finanziarie, tecnologiche, umane) per alimentare il funzionamento del sistema organizzativo e il suo adattamento alle esigenze e opportunità che si manifestano.

Nel complesso possiamo valutare la portata di questi fattori come indispensabili condizioni di ogni cambiamento, dei quali hanno bisogno e dei quali si alimentano gli attori istituzionali, al fine di impostare e realizzare le loro strategie. E' possibile, quindi, affermare che di per sé questi fattori non garantiscono alcun mutamento, ma è la capacità degli attori di accogliere tali stimoli, di orientare il modo in cui si combinano tra loro, di amplificarne anche in taluni casi manifestazione e impatto, una delle qualità essenziali per realizzare qualsiasi strategia innovativa (Rebora, 2001).

Quando un'impresa decide, in maniera pianificata e deliberata, di realizzare determinati obiettivi di cambiamento e si pone il problema di quale percorso

seguire per pervenire ai risultati attesi, non parliamo semplicemente di cambiamento (*change*) ma di governo del cambiamento (*change management*): quella disciplina (relativamente recente) che si è sviluppata quando il positivismo delle teorie organizzative è venuto meno e le aziende si sono dovute confrontare con i fallimenti sempre più frequenti derivati non tanto da una errata visione strategica e organizzativa, quanto da un'incapacità realizzativa delle soluzioni, che erano state pensate correttamente. Il *change management* è quella disciplina che cerca di colmare il *gap* esistente tra cambiamento pensato e cambiamento realizzato, affinché questo sia effettivo e non teorico. Nel linguaggio manageriale quando parliamo di *change management* intendiamo riferirci anzitutto a un insieme di capacità, che devono essere organizzate in un programma di obiettivi ed attività, e che sono necessarie appunto per gestire un processo di cambiamento. Si tratta di: capire e focalizzare bene la situazione critica e le relative cause che richiedono il cambiamento; impostare un progetto equilibrato e rispettoso dei limiti e delle risorse aziendali; programmare e sviluppare tutti i passaggi del processo di cambiamento; definire il piano strategico-operativo in un documento scritto, dettagliando obiettivi, tempi, mezzi e persone da coinvolgere e responsabilizzare con ruoli e compiti ben definiti; monitorare l'andamento del cambiamento ricorrendo a correzioni in presenza di scostamenti; consolidare il cambiamento e trasformarlo in opportunità (A. Foglio, 2011).

Deve trattarsi, tuttavia, di una trasformazione di grande portata e complessità,

capace di coinvolgere l'identità sociale e di *business* dell'organizzazione e, di conseguenza, mettere in discussione comportamenti e competenze delle persone, da un lato, valori e cultura organizzativa, dall'altro. Il *change management*, secondo questa prospettiva, è dunque un processo capace di ristrutturare il significato di quell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.

In definitiva, se un'impresa vuole sopravvivere nell'ambiente mutevole in cui si trova ad operare, deve saper cambiare costantemente, ma non in modo casuale, al contrario deve saper prevedere l'evoluzione e i passaggi logici ed operativi necessari ad evolvere. Il *change management* ha cercato di dare una risposta sistemica a questo problema, tuttavia in dottrina non disponiamo di una teoria unica del cambiamento organizzativo.

Il cambiamento organizzativo si presenta, invero, come un processo complesso, caratterizzato da una molteplicità di profili da indagare e da una varietà di situazioni concrete che rendono problematica e arbitraria la definizione di teorie generali o leggi universali.

Nondimeno, se non è possibile fare riferimento a paradigmi teorici universalmente condivisi, è sempre utile analizzare più in profondità un processo di cambiamento all'interno dell'impresa per leggerne e interpretarne le dinamiche reali.

Cosa avviene nel cambiamento? Quali sono gli attori, i processi e i giochi organizzativi che ne regolano e governano l'evoluzione?

Tenteremo di rispondere ai suddetti quesiti mediante una lettura dinamica dei processi di cambiamento organiz-

zativo con l'intento di offrire riflessioni critiche e indicazioni utili per orientare il *management* nell'arduo processo decisionale.

Una lettura dinamica dei processi di cambiamento organizzativo

Il cambiamento organizzativo, in generale, può essere visto come il passaggio di un sistema organizzativo da una condizione iniziale (A) ad una finale (B) attraverso un processo di trasformazione, nell'ambito di un ciclo temporale definito. Il problema che si pone, tuttavia, non è tanto la definizione di (B) o la razionalità a priori che deve garantire tale passaggio, quanto il flusso di trasformazioni e di imprevisti che caratterizzano la trasformazione di (A) e che possono condurre a situazioni del tutto emergenti (B1). Di qui, la necessità di condurre un'analisi più profonda circa la natura del cambiamento organizzativo, soffermandosi su alcuni concetti chiave.

In primo luogo, il cambiamento organizzativo deve essere considerato come un processo, vale a dire come un insieme dinamico di azioni e reazioni dei diversi elementi coinvolti nel cambiamento ovvero "una sequenza di azioni e interazioni specifiche" che rompono le condizioni di inerzia e consentono l'emergere di nuove impostazioni strategiche e organizzative (Rebora, 2001). Questo processo ha inizio allorché si manifesta una spinta al cambiamento, si percepisce un'esigenza, e termina solo quando si verifica l'attuazione di un diverso modello di funzionamento.

Il processo di cambiamento organizzativo contempla, quindi, un insieme di

fasi tra loro fortemente interrelate: una fase di percezione di un'esigenza di cambiamento e di definizione degli obiettivi del cambiamento; una fase di analisi/diagnosi organizzativa, di definizione del problema e di valutazione di soluzioni alternative; una fase di progettazione organizzativa e definizione di un percorso di attuazione del cambiamento; una fase di sperimentazione e di valutazione del cambiamento.

In questa rappresentazione del processo di cambiamento opera evidentemente una semplificazione: quella di poter definire puntualmente quando un processo è terminato o ne inizi un altro; la realtà ci palesa invece quotidianamente situazioni di evoluzione costante e di sovrapposizioni incessanti di processi, in cui la stabilizzazione di alcuni cambiamenti organizzativi coesiste con il lancio o la progettazione di altri. Quanto più l'ambiente è dinamico e le spinte al cambiamento si manifestano con maggiore frequenza e intensità, tanto più il "problema organizzativo" dell'azienda tende a trasformarsi e a coincidere con il problema della gestione permanente di cambiamenti organizzativi (Salvemini, 1980).

In ognuna delle diverse fasi del processo di cambiamento entrano in gioco sia variabili esterne (economiche, tecnologiche, demografiche, culturali e sociali, politiche e ambientali, contesto competitivo, ecc.) sia variabili interne all'impresa (l'assetto organizzativo preesistente, il potere organizzativo, la cultura organizzativa, il comportamento degli attori, gli strumenti organizzativo-gestionali, il tempo, ecc.). Ciò che qui, tuttavia, ci interessa sottolineare, non è l'origine delle spinte al cambiamento, ma come il pro-

cesso di cambiamento, nelle sue diverse fasi, venga condizionato dall'evoluzione di alcuni fattori di contesto e dal ruolo assunto, all'interno dell'impresa, da alcune variabili organizzative (Rebora, 2001).

La rilevanza che tali variabili possono assumere nel processo dipende non solo dalle dimensioni del cambiamento, ma anche e soprattutto dall'approccio adottato, dalle modalità concrete attraverso cui gli attori organizzativi possono incidere sulle interazioni critiche per l'evoluzione del sistema impresa.

In un certo senso, potremmo dire che non esistono variabili più o meno importanti, ma comportamenti e dinamiche che all'interno di un processo di cambiamento attribuiscono pesi e fanno un uso maggiore o minore di questa o quella variabile.

È evidente, quindi, che l'attenzione deve spostarsi su un'altra problematica ossia sulla capacità degli attori istituzionali di percepire e accogliere gli stimoli al cambiamento (o fattori motivanti) incanalando proficuamente l'energia potenziale da essi sprigionata, nell'ambito di una chiara visione strategica, e convertirla in un complesso di azioni concrete e coordinate verso un risultato coerente con gli obiettivi di cambiamento.

Affinché si generi un qualsiasi cambiamento organizzativo è necessario un processo di apprendimento che va ad agire sulla cultura organizzativa, una sorta di schermo che filtra i segnali che l'organizzazione percepisce dall'ambiente esterno, così da influenzare le soluzioni elaborate per adattarsi ai mutamenti percepiti.

Il processo di apprendimento, in generale, attiene sia ai singoli che all'organizzazione, in quanto concerne la sfera

comportamentale e relazionale degli individui. Tuttavia, l'apprendimento organizzativo è un fenomeno più complesso, non riconducibile alla sommatoria dei processi di apprendimento dei singoli, in quanto un'organizzazione non è un'insieme di individui, bensì un insieme di relazioni tra elementi (individui, gruppi, strutture, tecnologie, informazioni) posti in relazione di interdipendenza e in modo ripetuto nel tempo. Il risultato di questa interdipendenza non è riconducibile all'azione di uno degli elementi, ma all'esito sistemico della cooperazione che essi sono in grado di costruire (Crozier-Friedberg, 1978).

Anche ammesso, per ipotesi, che tutti coloro che lavorano in un'azienda fossero d'accordo sulla necessità di un cambiamento e sul modo di perseguirlo, nulla ci garantirebbe che l'esito del loro "lavorare insieme" si tradurrebbe nei risultati attesi.

La "qualità" di un cambiamento non dipende dalla "qualità" dei singoli individui, ma principalmente dalla "qualità" del gioco collettivo che essi creano.

Pertanto, un'organizzazione non cambia quando tutti i soggetti che la compongono cambiano, ma quando essi sono capaci di strutturare le proprie relazioni in un gioco diverso rispetto a quello in cui operavano in precedenza.

In questo senso, il cambiamento è caratterizzato da "un processo di creazione collettiva attraverso il quale i membri (...) *apprendono* insieme, vale a dire *inventano e fissano* modi nuovi di stare al gioco sociale della cooperazione e del conflitto (...)" (M. Crozier-E. Friedberg, 1978, p.21).

Alla luce di queste considerazioni, si rende opportuno ridefinire il problema del cambiamento organizzativo, mettendone maggiormente in risalto la natura collettiva e costruita. Dal momento che l'organizzazione è un sistema di relazioni (A), essa cambia solo come sistema, cioè nelle sue relazioni (B). Il problema del cambiamento organizzativo, di conseguenza, attiene la capacità di costruire un sistema di relazioni diverso all'interno dell'impresa.

È evidente che qui risiede tutta la complessità e la dimensione per così dire paradossale del cambiamento organizzativo: da un lato, infatti, dobbiamo riconoscere che i rapporti umani strutturatisi nel tempo all'interno di un'organizzazione possono costituire il principale ostacolo al cambiamento; dall'altro lato, però, dobbiamo anche essere consapevoli che quegli stessi rapporti costituiscono la principale risorsa di cui quell'organizzazione dispone, il suo patrimonio di capacità collettive, senza il quale nessun cambiamento sarà mai possibile. Il motore del cambiamento risiede, pertanto, nella capacità di influenzare il sistema di relazioni esistente per modificare i comportamenti organizzativi in essere.

Di qui l'esigenza di basare il cambiamento su un approccio strategico, che sappia stimolare le capacità di apprendimento e di innovazione insite all'interno dell'organizzazione, facendo leva sul suo passato (analisi e ricostruzione del percorso evolutivo dell'impresa), sulle sue risorse intrinseche, sul proprio potenziale, ponendo le persone e le loro relazioni al centro di tale iniziativa.

I processi critici del cambiamento: apprendimento, risorse, potere

Nell'ambito della problematica sopra richiamata e alla luce di una più efficace puntualizzazione, l'approfondimento della "sequenza di azioni e interazioni specifiche", che conseguono ai fattori di spinta e al ruolo esercitato dagli attori organizzativi, richiede che si distingua nella complessiva corrente del cambiamento la presenza di diversi sotto-processi complementari, orientati da specifiche logiche, dalla cui attivazione, secondo coerenza e opportuna scansione dei tempi rispettivi, scaturisce il processo complessivo di evoluzione. Si tratta dei processi di apprendimento organizzativo, di sviluppo delle risorse organizzative e di gestione del sistema di potere (Rebora, 2001).

Il processo di apprendimento può essere inteso con riferimento agli individui che operano nell'impresa e per l'impresa, e allora esprime la loro attitudine a sviluppare nuove conoscenze, ad assumere nuovi valori, a conformarsi a nuovi stili relazionali e di comportamento. Il processo di apprendimento è anche un fenomeno organizzativo che non si identifica, come già osservato, con la mera somma dei singoli apprendimenti individuali (quali patrimoni di saperi e saper fare degli individui), ma è il risultato sincretico e ricorsivo dei processi di interazione sociale.

Esso è influenzato da fattori e condizioni di carattere organizzativo; nel senso che la loro presenza e attivazione agisce sui processi di apprendimento individuali, ne condiziona e indirizza l'interazione; le linee di evoluzione delle cono-

scenze, dei valori e dei comportamenti individuali si trovano sottoposte a forme di condivisione, confronto, critica e convalidazione nell'ambito di un processo interattivo orientato da criteri e schemi di riferimento che nel tempo l'organizzazione ha fatto propri. Si tratta di schemi e modelli di comportamento che emergono da tanti risvolti della prassi e hanno un forte potere di orientare le reazioni delle persone a quanto accade, che possono ben discostarsi dalle varie forme di rappresentazione e formalizzazione di un sistema di regole organizzative.

L'apprendimento organizzativo è quindi più complesso, sofferto e nell'insieme diverso rispetto a quello individuale; può, sicuramente, rivelarsi più potente e incisivo, proprio in relazione alla possibilità di combinare apporti plurimi e differenziati; ma può anche darsi il caso che conoscenze, comportamenti e valori acquisiti da singoli individui nell'ambito di un'organizzazione restino ben lungi dall'influenzare l'apprendimento organizzativo. Invero, osservano Argyris e Schön (1998) *"l'apprendimento organizzativo avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, quando cioè, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione fissandole nella memoria dell'organizzazione, codificandole in norme, valori, metafore e mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce. Se questa codificazione non avviene gli individui avranno imparato, ma non le organizzazioni"*.

Ne consegue che l'idea di base su cui poggia la specificità dei processi di ap-

prendimento organizzativo è quella inerente la “codifica” dell’informazione e la sua trasformazione in “patrimonio comune”, come elemento della memoria collettiva del gruppo. Non si tratta, dunque, di “mera sommatoria” di apprendimenti individuali, ma di trasformazione della *capacità cognitiva del gruppo* in virtù del contributo apportato dalle singole esperienze e riflessioni degli individui. Le caratteristiche dell’apprendimento organizzativo (il suo essere qualcosa in più che la somma di apprendimenti individuali) vanno rintracciate nelle proprietà *strutturanti* dei contesti di interazione sociale

L’apprendimento collettivo implica, dunque, un percorso di interazione sociale all’interno dell’impresa. Come evidenziato da Nonaka e Takeuchi (1995), la creazione di nuova conoscenza in un’organizzazione avviene a livello individuale, mentre a livello organizzativo devono essere create le condizioni che supportino la creatività e l’innovazione, amplificando la conoscenza creata dagli individui e cristallizzandola come una parte del *network* di conoscenze dell’organizzazione. La chiave della creazione di conoscenza è rappresentata dalla mobilitazione e conversione della conoscenza tacita, attraverso una “spirale” che comprende i processi di socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione. Questo processo di conversione si basa sull’assunzione che conoscenza tacita ed esplicita non siano entità totalmente separate bensì mutualmente complementari; la conoscenza si crea grazie al “processo di interazione sociale” che coinvolge diversi individui e che comprende sia la conoscenza taci-

ta che quella esplicita, nei loro reciproci rapporti; e ciò assume particolare rilevanza ai fini dell’innovazione.

Il management ha dunque il delicato ruolo di predisporre le condizioni organizzative che consentono di valorizzare il patrimonio di conoscenze dell’organizzazione e di esplorare nuove possibilità e idee, facilitando i processi emergenti (Mintzberg, 1998).

Il cambiamento organizzativo richiede un’ulteriore condizione, che consiste nella capacità di attivare e sviluppare nel tempo una combinazione di risorse adeguata per quantità e qualità a sostenere le diverse fasi evolutive dell’impresa. Nell’ottica di un’analisi e valutazione del processo di cambiamento sono, tuttavia, più interessanti e significativi i problemi di “qualità” delle risorse, in connessione, anche e soprattutto, con lo sviluppo delle conoscenze e con il processo di apprendimento che si associa alle dinamiche imprenditoriali (Normann, 1978). In questo contesto, naturalmente, sono le risorse umane che meritano particolare attenzione (Costa, 1997).

Con il termine risorse ci si riferisce a quegli *assets* tangibili e intangibili legati in maniera più o meno permanente all’impresa e che, in altre parole, rappresentano l’insieme dei fattori produttivi che un’impresa controlla (direttamente o indirettamente) e utilizza nei suoi processi operativi (Fontana, Caroli, 2003).

Grant (2006) classifica le risorse in risorse tangibili (finanziarie e materiali), risorse intangibili e risorse umane. E’ dall’utilizzo congiunto di “gruppi complementari” di risorse che nascono le competenze: essenziale quindi diviene la conoscenza delle modalità attraverso

cui queste risorse vengono combinate in un'impresa, perché è proprio questa capacità che riesce a distinguerla da altre imprese. E' necessario porre allora attenzione alle *interazioni* che si sviluppano concretamente tra le risorse e quindi alla natura del funzionamento delle competenze che Grant individua nel concetto di "routine organizzative", elaborato nei primi anni '80 del secolo scorso da Nelson e Winter (1982), ossia da una serie di azioni coordinate dai singoli. Il vantaggio competitivo di un'impresa può essere individuato proprio nell'insieme delle "routine organizzative sviluppate da quell'impresa combinando risorse e costruendo competenze". Diventa quindi fondamentale la capacità del management di conoscere le persone e le modalità di interazione che le aggregano, di farle cooperare e di coordinare le risorse necessarie allo sviluppo delle routine organizzative stesse, al fine di creare valore.

All'interno delle risorse invisibili ossia le "*risorse basate sull'informazione o che la incorporano*", le persone sono "*risorse importanti non solo come forza lavoro, ma come accumulatori e generatori di risorse invisibili...le persone portano dentro di sé e scambiano fra loro informazioni necessarie per la sintonia strategica...*" (Itami, 1988, p. 38).

Ne consegue, da quanto osservato, che l'individuo assume e assumerà sempre più un ruolo centrale nella generazione di valore, perché in periodi di particolare sofferenza economica e di agguerrita competizione dei mercati e delle imprese, soltanto le persone potranno garantire flessibilità e reattività utile per superare le difficoltà.

In termini di rilevanza strategica, quindi, sono soprattutto le risorse intangibili e umane che spiegano il successo di un'impresa nell'attuale scenario competitivo caratterizzato dal predominio della conoscenza, creatività e innovazione. Una delle distinzioni di maggiore rilievo, a tal fine, è quella tra capitale intellettuale e capitale sociale. Lipparini (2002) definisce il primo come "*insieme di assets intangibili (quali la conoscenza, l'esperienza, i diritti di proprietà e le competenze) che, opportunamente valorizzati, consentono di incrementare in maniera significativa il valore dell'impresa e l'efficacia della sua manovra strategica*". Il capitale sociale è, invece, "espressione di un'opportunità: quella di creare valore attraverso le relazioni", ed è inteso come "*insieme di relazioni (ispirate ai principi di fiducia, comprensione reciproca e condivisione di valori e comportamenti) che l'impresa intrattiene all'interno del proprio ambiente, vere e proprie risorse per l'azione e lo sviluppo organizzativo*" (Lipparini, 2002). Si intendono incluse in questo concetto tutte le reti di relazioni, condivisione che possono mettere in moto una *learning organization*, un'organizzazione basata sulla ricerca, sull'apprendimento, sulla continua diffusione e gestione della conoscenza a tutti i livelli organizzativi, e sull'interazione tra individui al fine di creare qualcosa di unico; l'innovazione.

Emerge anche un terzo aspetto, di grande rilievo: è difficile pensare alla riuscita di processi di innovazione senza azioni congruenti anche sul terreno della gestione del potere. Il vertice aziendale deve sostenere in prima persona il progetto di cambiamento indirizzando un messaggio forte verso tutti i soggetti in-

teressati, conferendo energia al processo di cambiamento. In particolare, si tratta di sviluppare una forza che influenzi gli eventi verso la direzione scelta pur in presenza di dissensi e di interessi contrastanti.

Tale capacità di influenza, che si esprime nella relazione fra gli attori, identifica il concetto di potere; l'attività rivolta ad acquisire, sviluppare e utilizzare il potere, in una situazione caratterizzata da forme d'incertezza, inerzia, conflitti d'interesse e di visioni finalistiche palesi o latenti, dà luogo a sua volta al processo di trasformazione politica dell'organizzazione (Mintzberg, 1985).

Il processo di trasformazione politica ha dei nessi privilegiati con la sfera degli agenti di cambiamento e soprattutto con l'esercizio della leadership. Gli attori che arrivano a impersonare questi ruoli costituiscono l'energia prima di cui si alimenta la "gestione politica", ma non solo essa, perché anche i processi di apprendimento e sviluppo di risorse trovano impulso in questi ruoli.

Non è possibile quindi neppure identificare leadership e gestione del sistema di potere; quest'ultimo concetto individua invece un aspetto del processo di trasformazione (che la leadership promuove nel suo insieme), che ha una propria ben distinguibile fisionomia.

Per la gestione del sistema di potere, assume grande importanza il tipo di rapporto che si stabilisce tra assetto istituzionale e funzionamento organizzativo e operativo. Il primo è caratterizzato dall'azione dei soggetti rappresentativi del soggetto economico (consigli di amministrazione, assemblee elettive e simili) e degli interessi fondamentali che

l'attività svolta coinvolge e influenza; il funzionamento organizzativo corrisponde all'azione di quei gruppi professionali e di quelle persone che operano in modo continuativo nell'azienda e per l'azienda; tra i quali assumono naturalmente particolare rilievo i titolari dei ruoli di direzione, specie di vertice.

Le condizioni favorevoli per un positivo *iter* di evoluzione aziendale, caratterizzato quindi dal miglioramento della capacità di produzione economica, da apprendimento organizzativo e sviluppo delle risorse aziendali, richiedono che il rapporto tra funzionamento istituzionale e organizzativo-operativo sia tale da evitare una sistematica distruzione e dispersione di risorse (Mintzberg, 1985).

Un modello di riferimento per la gestione dei processi di cambiamento

Dalle considerazioni precedentemente svolte possono trarsi utili elementi per tentare la costruzione di un modello di ragionamento che si fonda su un approccio strategico al cambiamento, centrato congiuntamente sulle persone e sulle loro relazioni.

Il nostro ragionamento si focalizza intorno a quattro componenti fondamentali del processo di cambiamento, che rappresentano i cardini intorno ai quali costruire e sviluppare un modello di riferimento per la gestione dei processi di trasformazione organizzativa nell'impresa:

- a) la centralità della strategia di cambiamento;
- b) la profonda conoscenza del sistema organizzativo;

- c) la centralità delle persone e dei ruoli organizzativi;
- d) l'uso strategico della comunicazione.

a) La centralità della strategia di cambiamento

Proprio perché l'impresa è un sistema sociale, con una sua storia, un suo autonomo percorso di sviluppo, ogni innovazione, per tradursi in un processo di apprendimento individuale e collettivo, deve essere sorretta da una strategia di cambiamento che parta dal passato, dalla conoscenza del contesto di riferimento, dall'analisi e dalla ricostruzione del percorso evolutivo dell'impresa; che definisca e chiarisca, attraverso un processo di comunicazione e di condivisione, la visione, la missione, i valori, gli obiettivi strategici; che valorizzi le risorse tangibili, intangibili e umane, tra cui in particolare la conoscenza, le competenze e le professionalità interne.

Elaborare un'efficace strategia di cambiamento non vuol dire organizzare l'impresa in modo diverso secondo un piano predefinito, ma trasformare dall'interno il sistema, attraverso un graduale e coerente percorso di sviluppo organizzativo, costruendo progressivamente e in modo diverso le relazioni e i rapporti umani che lo caratterizzano. In questo compito appaiono rilevanti tutti i soggetti coinvolti nella rete di relazioni e l'esito del processo dipende proprio dalla modalità del loro coinvolgimento e della loro partecipazione.

Porre al centro la strategia vuol dire quindi considerare il cambiamento organizzativo come quel processo di apprendimento collettivo che passa soltanto attraverso una trasformazione dall'interno

del sistema di relazioni, come auto-adattamento reciproco tra le sue componenti, quindi come auto-organizzazione.

Il precipuo compito del *management* diventa allora quello di saper stimolare e sviluppare, con adeguati strumenti di comunicazione, di formazione e di incentivazione, la capacità autonoma di apprendimento insita all'interno dell'organizzazione; di predisporre le condizioni organizzative che consentono di valorizzare il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione; di creare le condizioni affinché il sistema sia in grado nel tempo di cambiare sé stesso, all'interno di un chiaro disegno strategico.

In quest'ottica ci sono almeno due competenze manageriali fondamentali da sviluppare ed utilizzare nei processi di cambiamento e innovazione: saper costruire il futuro dal passato; creare e comunicare la nuova visione. La prima competenza attiene la capacità di "includere" il passato, ossia l'esperienza, la storia, la professionalità già espressa, ecc., nella nuova visione; in questo senso, il passato è "fonte" per il futuro. E' una competenza questa che, se applicata ai processi di cambiamento, aiuta a superare le fisiologiche resistenze al cambiamento. Per fare questo, il progetto "nuovo" va poggiato sulle "spoglie" del vecchio.

Tutto ciò implica una riflessione su come percorrere la strada del cambiamento trovando una compatibilità e un equilibrio tra vecchio e nuovo. Per integrare concretamente questi due mondi è importante esplorare e valorizzare le potenzialità del sistema sia a livello individuale che organizzativo, coinvolgendo gli interessati, motivandoli a partire dai bisogni e dalle

esigenze che direttamente esprimono, promuovendo un'adesione partecipata alle iniziative, creando le condizioni per favorire una progettualità congiunta.

Purtroppo, nella realtà, questa è una competenza assai rara; troppo spesso si affrontano i processi di cambiamento senza tener conto di questo, azzerando "emotivamente" energia e intelligenza e mascherando dietro concetti ad effetto quali "rottura" e "discontinuità" strategie di cambiamento che non vogliono "includere", ma "escludere"; strategie di cambiamento troppo veloci per facilitare processi di comprensione, cooperazione e partecipazione e che rischiano di produrre soltanto "male di lavorare" negli individui (Sforza, 2005) e di far percepire l'esistenza di strategie organizzative finalizzate a "isolare" e a legittimare, nell'azione del management, comportamenti (consapevoli o inconsapevoli) che non rispettano la persona e la sua dignità.

La seconda competenza: *creating and communicating the vision* (Kotter, 1996), è forse più diffusa, ma ancora poco esercitata nei programmi di cambiamento, almeno all' "all'interno" delle organizzazioni. E' palese che nessuna organizzazione può essere o divenire capace di apprendere se questa capacità non è agganciata a un chiaro disegno strategico.

La visione, che si definisce con una chiara e precisa comprensione del contesto di riferimento, si risolve operativamente in una serie di traguardi di varia complessità da raggiungere secondo tempistiche predeterminate. Durante un cambiamento organizzativo si richiedono comportamenti innovativi, i quali consistono nello svolgimento di azioni adattive e proattive, allo scopo di supportare l'adeguamento

delle modalità organizzative alle sollecitazioni ambientali, al di là delle procedure e dei ruoli prescritti.

Osserva, al riguardo, Kotter (1996), *"il cambiamento persiste quando diventa il modus operandi, quando penetra nel flusso sanguigno del corpo aziendale. Finché i nuovi comportamenti non sono radicati nelle norme sociali e nei comportamenti condivisi, sono soggetti a degradarsi non appena la pressione del cambiamento si interrompe"*.

Molti dei cambiamenti messi in atto nelle imprese, anche quelli più profondi e radicali, perdono nel tempo di efficacia e di intensità proprio perché dopo una fase iniziale di lancio e di mobilitazione delle persone, non vengono adeguatamente sostenuti e guidati.

Questa "perdita di tensione" intorno al progetto di cambiamento comporta in genere due conseguenze. Da un lato, gli individui coinvolti si demotivano o ricevono dall'organizzazione il segnale che quel progetto non è più prioritario, quindi riducono la loro attenzione; la minore visibilità e centralità del progetto giustifica comportamenti di progressivo riassorbimento del cambiamento nelle *routines* preesistenti.

Dall'altro, il vertice aziendale finisce per lamentare l'"inerzia" dell'organizzazione al cambiamento, la lentezza e la rigidità del sistema. Ma l'enfasi sull'inerzia finisce per acuire ancor più la contrapposizione individuo-organizzazione, porta a privilegiare la logica del controllo su quella dell'apprendimento e conduce, infine, ad una situazione di stallo o di affievolimento progressivo del cambiamento, il quale rimane a metà del guado.

Le resistenze al cambiamento devono

essere, invero, considerate fisiologiche e connaturate al tipo di sistema in cui si verificano. Una gestione efficace del cambiamento implica, innanzitutto, una conoscenza delle cause sistemiche (ancor più che individuali) di tali resistenze, e una ricostruzione delle razionalità ad esse sottese. Ritenere che, se il progetto di cambiamento è razionale e ben pianificato, ogni insuccesso del cambiamento sia da imputare alle resistenze e all'inerzia del sistema, vuol dire avere una concezione tecnocratica, astratta e perdente del cambiamento. Noi riteniamo, invece, che si debba "incolpare" principalmente la strategia, che non è stata formulata in modo da favorire l'attivazione di un processo di apprendimento da parte di quel sistema.

b) La profonda conoscenza del sistema organizzativo

La strategia di cambiamento deve essere basata innanzitutto sulla conoscenza del sistema e sulla ricostruzione delle sue logiche d'azione molto più che su modelli e soluzioni predefiniti. Occorre, pertanto, disporre di una conoscenza profonda dell'organizzazione sulla quale si vuole intervenire, di una consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza, di una lettura critica e approfondita dei vincoli culturali e di potere che ne limitano lo sviluppo, così come di una valutazione del potenziale di innovazione che essa possiede.

Spesso le organizzazioni sottovalutano le proprie potenzialità di apprendimento per una mancanza di conoscenza e, di conseguenza, non riescono a valorizzare le risorse interne, non tengono conto delle nicchie di innovazione già presenti,

non riescono a mobilitare quelle persone che invece sarebbero disponibili ad assumere un ruolo attivo nel cambiamento.

Occorre, quindi, superare il *gap* di conoscenza sulle aziende e l'incapacità del sistema di riflettere su se stesso per capitalizzare i successi dell'esperienza e favorire reali e duraturi processi di apprendimento. Questo *gap* può essere superato attraverso un maggior investimento in competenze, strumenti e tecniche di: analisi e diagnosi organizzativa; progettazione organizzativa; valutazione dei processi di cambiamento.

Investire sulla conoscenza vuol dire partire sempre dal reale, dall'esperienza concreta, senza perdersi in piani astratti, belli ma irrealizzabili. L'analisi, il *check-up* organizzativo, l'esplorazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, la diffusione di tali risultati e una permanente capacità di autovalutazione, rappresentano i cardini intorno ai quali sviluppare delle reali capacità di apprendimento. Senza tale conoscenza prioritaria, in ordine di importanza e di tempo, l'esito del processo di cambiamento è casuale e difficilmente governabile.

c) La centralità delle persone e dei ruoli organizzativi

L'organizzazione è fatta essenzialmente di persone e la persona è quindi il centro di ogni processo di apprendimento all'interno di un sistema sociale. La capacità del singolo di riflettere e capitalizzare dall'esperienza, di spendere efficacemente le proprie risorse per raggiungere mete proprie, deve essere coniugata con la capacità dei singoli di operare di concerto per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e per la realizzazione

della progettualità d'impresa.

Puntare sullo sviluppo dell'efficacia collettiva vuol dire incoraggiare, trasversalmente a tutti i membri dell'organizzazione, l'auto-assegnazione di obiettivi elevati e l'impegno nel loro raggiungimento, lo sviluppo di nuove idee, la coesione del gruppo, un'elevata motivazione; aumentare gli sforzi che le persone sono disposte a fare per il successo collettivo.

Porre al centro la persona significa quindi considerare l'organizzazione come un sistema di rapporti umani e di conseguenza il cambiamento come una modifica collettiva di tali rapporti. Concretamente, questo vuol dire che in un processo di cambiamento il coinvolgimento e la partecipazione degli attori è condizione indispensabile. Spetta dunque al *management*, attraverso l'utilizzo di alcune leve (ascolto, fiducia, responsabilizzazione, partecipazione, valorizzazione, comunicazione), far emergere e valorizzare i ruoli critici.

Elaborare un'efficace strategia di cambiamento vuol dire, in primo luogo, entrare nell'organizzazione, ascoltare. Prima di qualsiasi decisione e intervento nell'organizzazione, occorre aver dedicato prioritariamente tempo all'ascolto (Crozier, 1990), al recupero di informazioni, della memoria, della cultura e dell'"intelligenza" di quell'impresa. Vuol dire, in secondo luogo, avere fiducia nelle capacità degli uomini di trovare essi stessi le soluzioni ai loro problemi, attraverso una migliore capacità di comunicazione e di cooperazione. In un ambiente incerto e in continuo mutamento, l'impresa ha bisogno di una risorsa umana più autonoma e libera, perché – scrive Crozier, 1990 - "sono gli esseri umani i più capaci di

assorbire la complessità, in quanto essi solo possono trovare soluzioni di superamento, cambiare i termini dei problemi, investire in una migliore conoscenza, avere una politica".

In quest'ottica, la strategia di cambiamento deve essere elaborata e implementata "con" e non "contro" l'organizzazione, creando le condizioni dall'interno perché le resistenze, gli ostacoli al cambiamento, e i conflitti vengano risolti o auto-regolati dall'organizzazione stessa.

La fiducia è una risorsa straordinaria per un'organizzazione, in quanto consente di ridurre le informazioni (quindi i costi di transazione) necessari per effettuare le scelte; è un modo per ridurre l'incertezza, quindi il rischio insito in ogni cambiamento (Luhmann, 2002).

Ovviamente, come ogni risorsa, deve essere alimentata e costruita attraverso delle conferme: se un leader sa rassicurare i membri del gruppo sul buon esito di un cambiamento e dimostrare successivamente che tali risultati sono stati raggiunti, costruisce un capitale di fiducia tra sé e il gruppo che renderà più agevoli ulteriori cambiamenti.

Non esiste, tuttavia, una responsabilizzazione attiva delle persone senza un loro coinvolgimento come agenti del cambiamento. All'interno dell'organizzazione possono essere individuati i ruoli critici dei processi di cambiamento: gli "innovatori", vale a dire coloro che elaborano nuove idee e propongono nuove modalità di organizzazione; gli "analisti", ossia coloro che possiedono la conoscenza necessaria per elaborare un piano, un progetto di cambiamento, sulla base delle risorse disponibili e dei modelli progettuali di riferimento; le "guide"

del cambiamento, coloro che possiedono una competenza più pratica e sanno mobilitare le persone intorno al progetto, assegnando obiettivi e compiti individuali, nell'intento di conseguire gli obiettivi organizzativi comuni.

Sempre poi nell'ottica della centralità delle persone, l'impresa deve acquisire strumenti per valorizzare gli agenti di cambiamento: un'informazione precisa e dettagliata sul loro ruolo e sulla loro funzione all'interno del processo di cambiamento; rendere trasparenti i criteri di valutazione e i percorsi di carriera; integrare la formazione individuale all'interno di un progetto di cambiamento condiviso, di un percorso di sviluppo professionale e di un piano di formazione aziendale; riconoscere e premiare i risultati con incentivi economici e organizzativi. Al riguardo, un ruolo fondamentale nei processi di cambiamento è svolto, indubbiamente, dalla funzione di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane che deve assicurare una convergenza tra le aspettative, le capacità e le prospettive di sviluppo dei singoli e gli obiettivi di crescita dell'organizzazione.

In quest'ottica, la partecipazione non si ottiene con la manipolazione culturale o con un appello alla "buona volontà" dei singoli, ma con la valorizzazione e il riconoscimento dei contributi forniti dai singoli. Valorizzare il personale significa, anzitutto, scoprire le capacità di innovazione provenienti dal basso, e riconoscere le risorse di auto-organizzazione e di auto-apprendimento che le persone hanno già costruito nel tempo.

La strategia di cambiamento deve prevedere azioni di valorizzazione e di diffusione all'interno dell'organizzazione di

un patrimonio di esperienze e di competenze che altrimenti rischia di perdersi: la costruzione di una "memoria" organizzativa è un risultato importante, segno di una capacità di valutazione dei propri successi e insuccessi.

d) L'uso strategico della comunicazione

Dalle considerazioni appena svolte è evidente la necessità, all'interno di un processo di cambiamento che voglia essere efficace, di un uso strategico della comunicazione. La leva comunicazionale svolge un ruolo centrale nel processo di cambiamento in quanto attraversa tutte le fasi e l'utilizzo che se ne fa condiziona in modo decisivo l'esito di ciascuna. Comunicare in modo strategico vuol dire: informare i soggetti della necessità e della volontà di avviare il processo di cambiamento; restituire all'organizzazione i risultati della fase di analisi e diagnosi organizzativa; illustrare e discutere le proposte emerse dalla progettazione organizzativa; definire in modo chiaro i ruoli e le modalità di partecipazione degli attori al processo; esplicitare i criteri di valutazione e i risultati emersi al termine del processo.

Da quanto finora rilevato, è possibile affermare, in ultima analisi, che il problema del cambiamento organizzativo ricade sempre nella costruzione di un sistema di relazioni diverso all'interno dell'impresa: ridurre la distanza tra il vertice e la base, attraverso rapporti più basati sul rispetto dei ruoli e sullo scambio di risorse (informazioni, supporto operativo, ecc.) che non sul livello gerarchico; decentrare e moltiplicare all'interno dell'organizzazione i luoghi e i momenti

di confronto e comunicazione; considerare il cambiamento come un processo di crescita collettiva; fondare il cambiamento sulla sperimentazione, sullo scambio di esperienze, sulla diffusione concreta dei risultati e delle conoscenze.

Adottare un approccio strategico, come qui si propone, significa, in definitiva, che il cambiamento è imprevedibile e che ogni tentativo di governarlo soltanto razionalmente si scontra con la sua natura processuale e complessa. E' necessario, dunque, agevolare nei sistemi organizzativi lo sviluppo di una cultura che sappia convivere con la complessità, che sappia leggere e interpretare le esigenze di un ambiente incerto e instabile. Per questo, più che il rispetto di un piano ben definito, è utile adottare un approccio che lasci emergere nell'organizzazione le sue esigenze di flessibilità attraverso la valorizzazione delle risorse umane. Per questa via è possibile liberare allora le energie dell'apprendimento organizzativo e dell'innovazione, entrambi fattori critici per la costruzione di vantaggi competitivi sostenibili e duraturi.

Bibliografia

Argyris C., Schön D. A., *Organizational Learning II, Theory, method and practice*, Addison-Wesley, Reading Mass., 1996; trad. it. *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratica*, Guerini e Associati, Milano, 1998.

Borgogni L., *Efficacia organizzativa*, Guerini e Associati, Milano, 2001.

Burke W.W., *Il cambiamento organizzativo, Teoria e pratica*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino, 1997.

Costa G., Giannecchini M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

Crozier M., *L'impresa in ascolto*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 1990.

Crozier M., Friedberg E., *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano, 1978.

Drucker P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, 1999.

Fabbri T., *L'apprendimento organizzativo. Teoria e progettazione*, Carocci, Roma, 2003.

Foglio A., *Change management come strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2011.

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

Goleman D., *Working with emotional intelligence*, Bantam, New York, 1995, (trad. it., *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli RCS, Milano, 1998).

Golinelli G., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, Padova, 2005.

Grandori A., *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999.

Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006.

Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.

Itami H., Roehl T., *Le risorse invisibili*, Isedi Petrini editore, 1988.

Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

Kotter J.P., Cohen D.S., *Al cuore del cam-*

biamento: come le persone cambiano le organizzazioni, Etas Libri, Milano, 2002.

Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano, 2004.

Lewin K., *Resolving Social Conflicts*, Harper & Row, New York 1948; trad. it. *I conflitti sociali*, F. Angeli, Milano, 1980.

Lipparini A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Luhmann N., *La fiducia*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

Mintzberg H., *Management: mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991.

Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1998.

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford, 1995; trad. it., *Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano, 1997.

Norman R., *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas Libri, Milano, 1978.

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione, Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008.

Pralahad C.K. – Hamel G., *The core competences of the corporation*, in Harvard Business Review, 1990.

Rebora G., *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma, 2001.

Rebora G., Minelli E., *Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano, 2007.

Rullani E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004.

Rumelt R.P., *Inertia and transformation*, in Montgomery C.A. (Eds.), *Re-*

source-based and evolutionary theories of the firm, Kluwer Academic Publisher, Amsterdam, 1995.

Salvemini S., *Cambiamento e sviluppo organizzativo*, Este, Milano, 1980.

Schein E.H., *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1996.

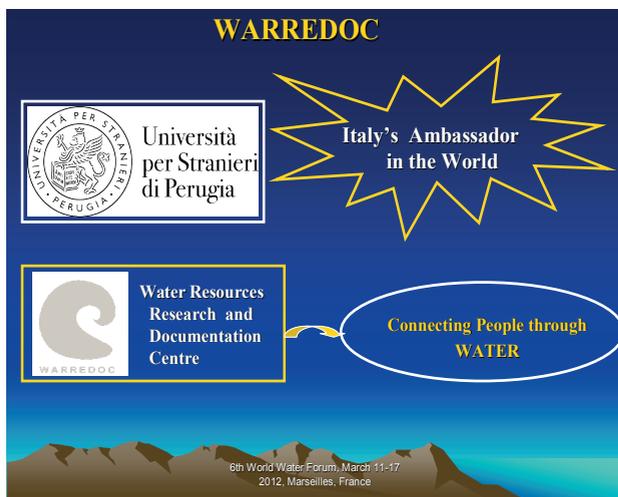
Senge P., *The fifth discipline. The art and practice of organizational learning*, 1990; ed. it., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling&Kupfer, Milano, 1992.

Sforza G., *Il male di lavorare tra isolamento e solitudine*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Weick K., *Sensemaking in Organizations*, Sage 1995; trad. it. *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano, 1997.

Warredoc, Water Resources Research and Documentation Centre

Roberto Chionne¹



Every year, thousands of Italian and foreign students meet, get to know each other and study together at the university, in a setting which is unique in Italy.

Founded in the early 1920s with the aim of teaching Italian civilisation and artistic heritage to foreigners. From the very beginning the university has distinguishes itself as a symbol of open-mindedness and tolerance and as a meeting point for people of different cultures and now a real laboratory of intercultural education.

Its exclusive identity is currently represented by the specialised vocation of teaching Italian as a second language and everything that goes with it, such as art, literature and business. Its institutional responsibility is to promote Italian lan-

guage and culture throughout the world and to favour a greater appreciation for the diversities among us.

Rector of the University for Foreigners of Perugia: Prof. Giovanni Paciullo.

Planning for Development

In 1980, the University for Foreigners of Perugia, under the the auspices of the General Directorate for Co-operation and Development of the Italian Ministry for Foreign Affairs initiated a strategic programme "Planning for Development" aimed at evolving capacity building programmes in education and training for developing countries. After a successful completion of the first two course sessions in 1984 and 1985, addressed to water related person-

nel from Africa. The academic council decided to establish the Water Resources research and Documentation Centre (Warredoc) in October 1985. Warredoc is one of the specialised centres operating under the International Studies Centre housed at the Villa la Colombella.

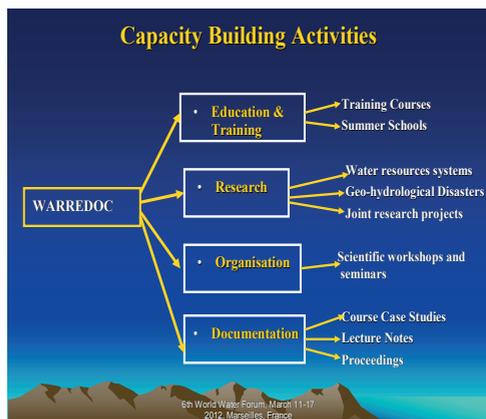
From 2006, the Villa is the seat of the World Water Assessment Programme (WWAP) of the United Nations under the auspices of UNESCO.

The premises of the Villa were constructed at the end of the 16th century as a residence of the noble family of Marchesi Florenzi and for more than once hosted King Ludwig I of Bavaria as a guest. The villa was acquired by the university in 1937, renovated and converted into a centre for studies. Presently, the villa complex includes lecture halls with facilities for simultaneous translation, a

¹ Director of the Water Resources Research and Documentation Centre (Warredoc)

residence with a hundred and ten beds, a restaurant and a library. The villa is surrounded by fifty hectares of parks and gardens and is about fifteen minutes drive from the centre of Perugia.

Warredoc, established in 1985 through a status approved by the Ministry for Public Education, carries out didactic, research, organizational and documentation activities in the sphere of water resources and natural hazards. Towards these goals Warredoc collaborates with the General Directorate for Cooperation and Development of the Italian Ministry of Foreign Affairs, with university research institutions and with other national and international research bodies, both public and private, operating in the sector of water resources management and environmental protection.



WARREDOC carries out training, research, organisational and documentation activities in the sphere of water resources, environment and natural disasters management. Towards these goals WARREDOC collaborates with the General Directorate for Co-operation and Development of the Italian Ministry of Foreign Affairs, the National Research Council - in particular with

the Group for the Prevention of Hydrogeological Disasters (GNDCI) – as well as with universities and research institutions. It also maintains collaborative working contacts with relevant United Nations institutions like UNESCO, WMO, FAO, UNECA and others

The objectives and tasks of Warredoc are based on the following guidelines:

- organisation of advanced courses and graduate programmes, conferences and seminars;
- formulation and organisation of research programmes in collaboration with scientific institutions, both national and international;
- collection, analysis and dissemination of information related to water resources in developing countries and also environmental issues like hydrogeological disaster prevention and management.

Capacity Building Activities

The capacity building activities of the Centre are directed at achieving an appropriate level of synthesis, both scientifically and professionally, from a multidisciplinary perspective that characterises water resources and environment management as within a scientific and social framework.

The Philosophy of the Course

The role of education and training in knowledge and technology transfer is to contribute to human and institutional capacity through a continuous process of updating knowledge in order to adapt and assimilate technologies developed in different environmental set ups to the exigencies of the receiving environment.

The Course has evolved over the past years towards:

-Achieving both professional and scientific syntheses over the multidisciplinary nature of water resources

-Perceiving water resources management as a process of creating a platform on which different actors or stakeholders in the water sector could interact.

-The course shall cover the multidisciplinary nature of water resources management, placing emphasis on the various interactions and feedbacks with the natural and the social environments within the context of cause and effect.

-Directed to professionals engaged in water resources development and management: civil engineers, geologists, agronomists, biologists, economists, social scientists etc.

SPONSORS

Italian International Co-operation:

-International Advanced Course on Water Resources Management for Africa, Asia and South and Central America,

-IWRM Training Course for Sub Sahara Africa,

-Organisation of Scientific Meetings on Hydrological and Water Resources Issues,

-Follow-up Meetings in Ethiopia (African participants) and India (Asian Participants).

National Research Council of Italy

Organisational Seat of the National Group for the Prevention of Geo-hydrological Disasters,

Scientific Meetings,

Participation in Operational Research Units.

Focal Point for Natural Disasters in European Mediterranean Countries

Summer Schools,
Scientific Meetings.

Advanced Training Courses

A International Advanced Course on Water Resources Management

The activity which the Centre has been carrying out with continuity is revolved around the organisation of a course entitled International Advanced Course on Water Resources Management: Water for Health, Water for Food, Water for Energy, initiated in 1984 up to 1992. The course is sponsored and financed by the General Directorate for Development and Cooperation of the Italian Ministry for Foreign Affairs. The course spans a period of five months and is directed at engineers, geologists, agronomists and others engaged in water resources activities in public and private agencies, in university and research institutions.

Geographical Coverage of the various sessions is as follows:

-1984, & 1985: Africa,

-1986, 1987: Africa and Asia,

-1988 – 1992: Africa, Asia, Central & South America.

Through these courses WARREDOC has progressively imparted a strong knowledge base on hydrological and water resources issues through supervision of course case studies (about 205 case studies:, covering amongst others:

-water resources assessment in various climatic set-ups and influence of climatic variability on water regimes;

-analysis of problems inherent in water supply systems in expanding large cities

(e.g. Dar El Salaam, Addis Ababa, Accra, etc.);

- analysis of structural and non-structural approaches to improve irrigation efficiency (e.g. Gezira irrigation scheme in Sudan, the Nile Delta irrigation schemes of Egypt and the Tono irrigation project in Ghana);

- management and control of reservoir sedimentation and siltation of irrigation canals;

- Prediction and mitigation of geo-hydrological disasters

- analysis of water management policies including institutional aspects.

Participation in the various courses up to the end of the 9th course in 1992 is distributed as follows:

B Country Programme – Water Resources Management in Drought Prone Areas 1995/96

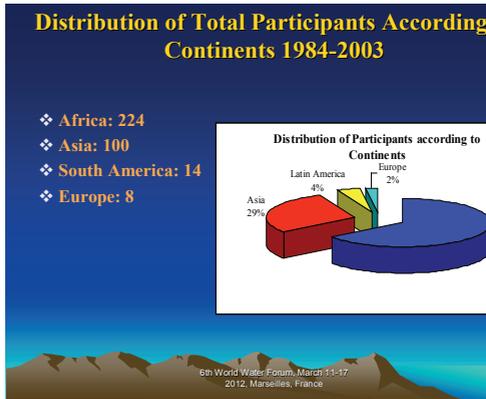
Based on a proposal by the Ministry of Foreign Affairs in 1995, a special 6-month course on Water Resources Management in Drought Prone Areas was organised as a Country Programme for the Horn of Africa. The course was held from September 6 1995 to January 5 1996 at the Centre with the participation of 15 Ethiopians and 4 Eritreans. The second part of two months was held in Addis Ababa consisting of Case studies and a conclusive seminar which was attended by ministers and officials of water related ministries and institutions, held on March 18-22, 1996. A volume on the Proceedings of the concluding seminar was published entitled: Water Resources Management in Drought Prone Areas

C IWRM Initiative for Sub Sahara Africa

– 2002/2003

Following the unfolding worldwide events leading to the declaration of the United Nations Millennium Development Goals for water supply and sanitation and the cross cutting role of water in the other development goals, WARREDOC proposed a training course on Integrated water Resources Management (IWRM) addressed to sub Saharan African countries. The proposal was presented to the General Directorate for Cooperation and Development and the General Directorate for sub Sahara Africa, both of the Italian Ministry of Foreign Affairs for financial support. The course proposal reflected the cardinal ideas enshrined in the Africa Water Vision for 2025 which was developed to stimulate a shift in approach toward a more equitable and sustainable use and management of Africa's water resources for poverty alleviation, socio-economic development, regional co-operation and the environment. That is to guarantee, in a sustainable way, Water for people, Water for food security and Water for nature. The course programme was therefore based on the documents of the World and African Water Visions and their respective Frameworks for Action, the 2nd World Water Summit and the Global Water Partnership. In view of the urgent need for human expertise and institutional capacity towards the achievement of this vision and the Millennium Development Goals, the Ministry of foreign Affairs approved the proposal with due financial support and was held from 23rd September 2002 to 23rd March 2003. The course was attended by 25 water personnel from nine countries, Nigeria, Ghana, Senegal, Ethio-

pia, Sudan, Rep. of Congo, Tanzania, Mozambique and Zambia.



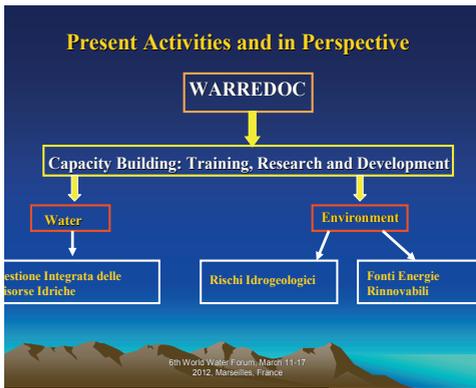
The total participation in the various courses up to the end of the 9th course in 1992, the regional course for Ethiopia and Eritrea in 1995/96 and the IWRM course for sub Sahara Africa in 2002/2003 is distributed according to countries as follows.

-224 participants from 37 African Countries: Angola, Benin, Cameroon, Central African Rep, Chad, Congo, Egypt, Ethiopia, Gambia, Ghana, Guinea, Cote d'Ivoire, Kenya, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Morocco, Mauritania, Mauritius, Mozambique, Niger, Nigeria, Sao Tomè e Principe, Senegal, Sierra Leone, Somalia, Sudan, Swaziland, Tanzania, Tunisia, Uganda, Zaire, Zambia e Zimbabwe.

-100 participants from 17 countries of Asia: China, Philippines, Jordan, India, Indonesia, Lebanon, Malaysia, Maldives, Myanmar, Nepal, Pakistan, Syria, Sri Lanka, Thailand, Turkey, Vietnam and Yemen.

-14 participants from 8 Latin American Countries: Bolivia, Columbia, Dominican Republic, Ecuador, Jamaica, Guatemala, Honduras e Venezuela.

8 European participants from 3 countries: Albania, Malta e Yugoslavia.



Specific problems inherent in capacity building

- to develop a multidisciplinary perception on the complex controlling processes underlying the water cycle of the area from equatorial climatic characteristics of the south through a semi arid environment to the specific arid conditions of the north;

- to create a multiobjective professional plane at which narrow sectorial interests would interact within the context of cause and effect;

- to develop a forum within which personnel from the various African countries would freely inter-exchange professional views and experiences;

- to enhance the capacity of the course participants in scientific and technical report preparation and communication;

- to inculcate into the participants the ability to influence decision-making process in their respective countries at all levels;

- to improve their ability to communicate their knowledge and experience at various non-technical levels and acquire leadership skills as managers of water.

ENVIRONMENTAL MONITORING AND HAZARDS STUDIES

The Centre has served as the organisational seat of the National Group for the Prevention of Hydro-Geological Disasters of the National Research Council at the international level. Three very significant international meetings organised in co-operation with the Group for the prevention of natural hazards were:

- Workshop on ***Natural Disasters in the European-Mediterranean countries***, sponsored by the National Research Council and the U.S. National Science Foundation, held at the Centre from June 27th to July 1st, 1988. The Massachusetts Institute of Technology assumed the organisational responsibility on the U.S. side. One of the significant outcomes of this meeting was the recommendation for WARREDOC to serve as the focal point on Natural Disasters for the European-Mediterranean areas. Towards this aim the National Research Council has approved a triennial convention with the centre to finance its activities related to Natural Disasters,

- Workshop on ***Prediction and Perception of Natural Disasters*** organised under the auspices of the International Decade of Natural Disaster Reduction of the United Nations with the co-operation of the United States National Science Foundation and the National Research Council of Italy held at the Centre from October 22-26, 1990,

- International Symposium Hazards'91 on ***Geophysical Hazards in Developing Countries and their Environmental impacts*** organised in collaboration with the International Hazards Society and held at the Centre from August 4-9, 1991.

FOCAL POINT - NATURAL DISASTERS IN EUROPEAN MEDITERRANEAN COUNTRIES

1990- 2000: WARREDOC was recommended to serve as the Focal Point for IDNDR activities in the European Mediterranean countries under a sponsoring convention with the National Research Council of Italy. Amongst the programmes carried out are the following:

- Annual one-month Summer School in collaboration with the United States Geological Survey on **Hydro-geological Hazards** from 1989,

- International Workshop on **Artistic Perception of Natural Hazards,**

- International workshop on **Geographical Information Systems in Assessing Natural Hazards,**

- International Seminar on **Climate Change and Hydro-geological Hazards in the Mediterranean Area,**

- Summer School in collaboration with the Massachusetts Institute of Technology on **Atmosphere and Streams Turbulence,**

- International Workshop on **New Perspective on Monitoring and Prediction of Flood Hazards in Southern Europe,** sponsored by the European Union,

- International Workshop on **Integrated Water Research and Technology Development on Water and Natural Hazards,** sponsored by the European Union,

- Scientific Meeting of the Italian National Committee of the International Hydrological Programme (IHP) of UNESCO under the theme Water Resources Management in a Vulnerable Environment for Sustainable Development,

- United States-Italy Research Workshop on **Hydrometeorology: Impacts and Management of Extreme Floods.**

Post Tsunami Course for Sri Lanka

Certificate Course on Disaster Management for Sri Lanka Officials January-February, 2007, under the auspices of International Labour Organization – ILO Programme UNIVERSITAS: Global Partnership for skills development using University networks

The course was attended by 30 highly placed public administrators drawn from all the administrative districts of Sri Lanka and relevant ministries dealing with emergency and disaster management.

Specifically, the scientific and technical contents of disaster management training course were grouped into the following modules:

- Perception and Mitigation of Natural Hazards and Framework for Emergency Preparedness

- Technology Transfer and Capacity Building in Disaster Management

- Tsunami Hazard Risk Assessment and Mitigation

- Emergency management: experiences, considerations, standards

- Wave risk and hydraulic measurements

- Real Time Monitoring and Disaster Mitigation

- Disaster Damage Assessment

- Computational Methods in Disaster Assessment

- Legal and Institutional aspects of Disaster Management

- Special Module: UN Global Action for Post Disaster and Decent Work Agenda

RELEVANT SCIENTIFIC MEETINGS

Water Resources

In the sphere of water resources management, in its strictest sense, the Centre has successfully organised two seminars in which there was an ample participation from the world scientific community. These seminars were:

1. Combined efficiency of direct and indirect estimates for point and regional flood prediction.

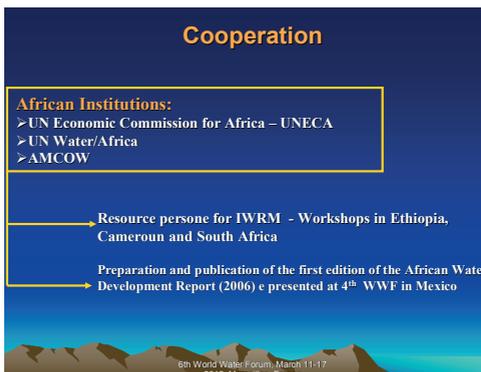
2. Drought Analysis..

3.Recent Developments and Perspectives in Systems Analysis in Water Resources Management

4. Perspectives in Water Resources Planning in Africa, held in Addis Ababa, Ethiopia.

5.Perspectives in Water Resources Planning in Asia, held in New Delhi, India in 1992 as a Follow-up meeting with past Asian participants of the Course.

6.Water Resources Management in Drought Prone Areas, held in Addis Ababa from 18-22 March 1996 as a crown up activity of a 5-month training course for Ethiopia and Eritrea.



Geohydrological Disasters

International Workshop on Artistic Perception of Natural Hazards

International workshop on Geographical Information Systems in Assessing Natural Hazards,

International Seminar on Climate Change and Hydro-geological Hazards in the Mediterranean Area,

International Workshop on New Perspective on Monitoring and Prediction of Flood Hazards in Southern Europe, sponsored by the European Union,

International Workshop on Integrated Water Research and Technology Development on Water and Natural Hazards, sponsored by the European Union,

United States-Italy Research Workshop on Hydrometeorology: Impacts and Management of Extreme Floods.

Ongoing Research Project

Jan. 2012- Jul. 2013: Integrated Management of Renewable Energy Sources for accelerated Development of agriculture in Argentina.

Project Manager: University for Foreigners of Perugia:

WARREDOC - Water Resources Research and Documentation Centre, University for Foreigners of Perugia, Department of Comparative Culture, Italian Universities:

Università di Pavia, Facoltà di MMFFNN, Dipartimento di Ecologia del territorio, Università di Pavia, Facoltà di Economia, Dipartimento di Ricerche Aziendali, Università di Roma Tre, Facoltà di Giurisprudenza, Dipartimento di Scienze Giuridiche,

Università di Roma TorVergata, Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi sull'Impresa,

Argentinian Universities:

Universidad Católica de Salta (UCA-SAL), Facultad Escuela de Negocios,

Universidad Nacional de Salta (UNSA), INENCO,

Universidad Nacional de Lanus (UNLA), Facultad de Agronomía.

Research Objectives

The main objective is to promote a more continuous collaboration for research and advanced training in the areas of development and management of renewable energies within the framework of technology transfer for sustainable development of natural resources.

The specific objectives of this project are:

- provide a feasibility framework of using renewable energy sources in the context of individual companies and / or groups of farms in Argentina;

- promote greater awareness amongst agricultural producers of the impact that energies have on the area;

- demonstrate to farmers and producer groups new feasible sources of income from production of energy: energy production from agriculture, development of agro-industrial technologies;

- create a reference multimedia focal point "open sources" that would collect all relevant documentation (legal, technical, social, etc ...) with continuous updating; organize regular meetings and training.

The feasibility study will focus on the identification of the following five requirements that are particularly important for the integrated management of renewable energy sources: capacity, availability, modularity, location and di-

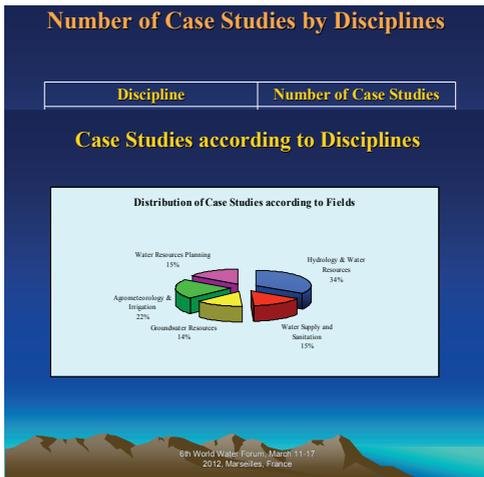
versity risk

WARREDOC - Documentation

The complex of Documentation consists of about 205 Case Studies on Hydrological and Water Resources Problems in the Developing Countries of Africa, Asia and South and Central America, carried out by participants of the Annual Advanced Course on Water Resources Management (1984 - 1992, 1996 & 2003) and the IWRM Course for Sub Sahara Africa; about 15 volumes of proceedings and technical documents and more than 100 research publications.

CASE STUDIES

The role of research in knowledge acquisition and technology transfer is fundamental since it creates the necessary tools and basis for updating and adapting a given knowledge base and technology to to specific objectives and local conditions and hence facilitating their application by users, in our case by water resources institutions. The course programme seeks to achieve both horizontal (different specialities) and vertical (different levels of professional occupation and studies) interactions across the wide spectrum of water resources management. The rationale behind the performance of case studies is therefore to afford the course participants the possibility to deepen their own professional and scientific profiles by dedicating a good part of their stay to analysing and solving the chosen problems with the help of the staff of WARREDOC and course lecturers.



PUBLICATIONS OF PROCEEDINGS

1. Siccardi F. & Bras R. (editors): **NATURAL DISASTERS IN EUROPEAN MEDITERRANEAN COUNTRIES**. Proceedings, International Workshop organised by WARREDOC, June 27 - July 1, 1988, C.D.S. Publishers, Genoa, 1989.

2. Andah K., Benedini M. and Harboe R. (ed.): **WATER RESOURCES MANAGEMENT: MODERN DECISION TECHNIQUES**. Seminar Proceedings on Recent Developments and Perspectives of Systems Analysis in Water Resources Management organised by WARREDOC. Balkema Publishers, Proceedings 4, Rotterdam, 1992.

3. Siccardi F., Nemeč J., Niggs J. (editors): **PREDICTION AND PERCEPTION OF NATURAL HAZARDS**. Proceedings of an International Workshop organised by WARREDOC (October 22-26 1990), Kluwer Academic Publishers, Advances in Natural and Technological Hazards Research, Vol.2, 1993.

4. El-Sabh M.I., Murty T.S., Venkatesh S., Siccardi F., Andah K. (editors): **RECENT STUDIES IN GEOPHYSICAL HAZARDS**. "Advances in Natural and Technological Hazards Research" series, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1994.

5. Ubertini L., Castelli F., Bras R. (editors): **CLIMATE CHANGE AND HYDROGEOLOGICAL HAZARDS IN THE MEDITERRANEAN AREA**. Proceedings of an International Workshop organised by WARREDOC (July 27-28 1994); Grafica Salvi, Perugia, 1995.

6. Carrara A., Guzzetti F. (editors): **GEOGRAPHICAL INFORMATION SYSTEMS IN ASSESSING NATURAL HAZARDS**. Proceedings of an International Workshop organised by WARREDOC (Sept. 20-22 1993); Kluwer Academic Publishers, Advances in Natural and Technological Hazards Research, Vol.5, Dordrecht, 1995.

7. Andah K., Sannoh S. (editors): **WATER RESOURCES MANAGEMENT IN DROUGHT PRONE AREAS**. Proceedings of an International Workshop, Addis Ababa, March 18-22 1996, Grifo Publishers, Perugia, 1996.

8. Andah K. (editor): **MANAGING HYDROGEOLOGICAL DISASTERS IN A VULNERABLE ENVIRONMENT**. Selected Research activities of the National Group for the Prevention from Hydrogeological Disasters of the Italian National Research Council (GNDCI-CNR) as a contribution to the UNESCO - IHP V, Grifo Publishers, Perugia, 1998.

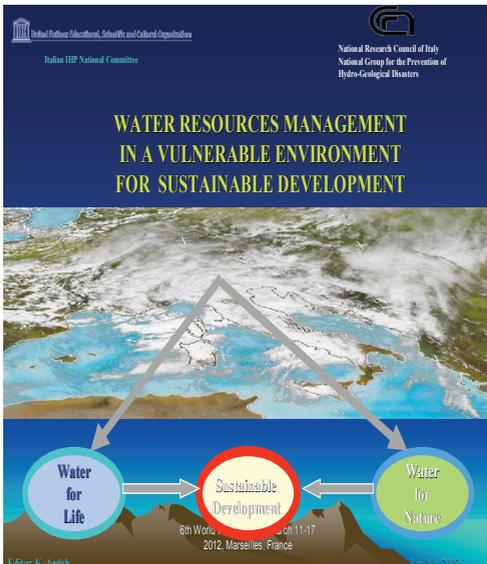
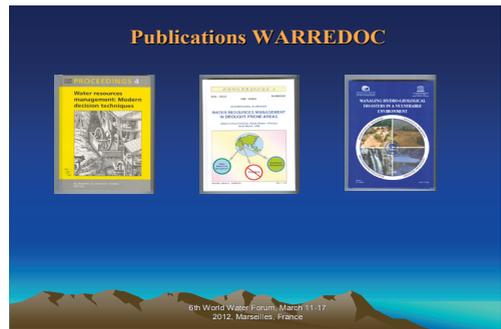
9. Andah K. (editor): **WATER RESOURCES MANAGEMENT IN A VULNERABLE ENVIRONMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**. Proceedings of the Scientific

Meeting of the Italian National Committee of the UNESCO International Hydrological

Programme held in Perugia 23-25 Nov. 1998. Grifo Publishers, Perugia, 2000.

1. Andah K. (editor): **HYDRO-GEOLOGICAL DISASTERS REDUCTION: DEVELOPMENTS AND PERSPECTIVES**. Proceedings of the International Symposium: 10 Years of IDNDR – How Near are We towards Hydro-Geological Disaster Reduction, held in Perugia July 16-21, 2000. Grifo Publishers, Perugia, 2002.

2. Andah K., Barluzzi M. (editors): **WATER FOR LIFE: WATER RESOURCES AND RISK MANAGEMENT PERSPECTIVES**. Proceedings of the 1st Seminar of the Italian National Committee of the UNESCO/IHP under the UN decade for action: Water for Life, held in Perugia on 2nd September 2005. Grifo Publishers, Perugia, 2006.



Note Biografiche

Maria Augusta Boco

Ricercatore di Linguistica Italiana. Dal 1989 ha insegnato Lingua italiana nei corsi istituzionali dell'Università per Stranieri di Perugia, poi Storia della lingua Italiana nei corsi di V grado.

Partita da interessi storici inizialmente ha approfondito la tematica dell'insegnamento della storia in lingua italiana a studenti stranieri. Ha pubblicato numerosi contributi scientifici in riviste e volumi tra i quali "I pronomi personali soggetto con assenza del verbo nell'Italiano contemporaneo", in *Annali dell'Università per Stranieri di Perugia*, Guerra 1985.

Maria Rosa Capozzi

Ricercatore di Linguistica italiana presso l'Università per Stranieri di Perugia, dove è titolare degli insegnamenti di Italiano per la Comunicazione presso il Corso di Laurea in Comunicazione Internazionale e Pubblicitaria e di Analisi e produzione del messaggio pubblicitario presso il Corso di Laurea Magistrale in Comunicazione Pubblicitaria. I suoi interessi di ricerca vertono sul linguaggio dei media, con particolare riferimento alla storia e all'analisi retorico-stilistica del linguaggio pubblicitario. Ha pubblicato per FrancoAngeli il volume *La comunicazione pubblicitaria* (2008).

Antonella Pietrobono

Ricercatore dal 1989 presso il Dipartimento di Scienze umane e sociali. Già docente incaricata presso i Corsi di Lingua e Cultura italiana dell'Università per Stranieri di Perugia dal 1976. Dal 1985 in poi ha partecipato in qualità di Tutor e/o Docente a numerosi corsi di Aggiornamento

culturale per Insegnanti di Italiano all'Estero. Membro del Consiglio Accademico dell'Università per Stranieri di Perugia, in qualità di rappresentante dei ricercatori, per il triennio accademico 1998/2001. L'attività scientifica si concentra sugli aspetti storici e filologici della lingua italiana. Tra le sue pubblicazioni "La letteratura dell'infanzia: il linguaggio infantile in "Volevo i pantaloni" di Lara Cardella, in "Tracce d'infanzia nella letteratura italiana fra ottocento e novecento", a cura di W. De Nunzio- Schilardi, A. Neiger, G. Pagliano. Ed. Liguori, 2000.

Daniela Cancellotti

Ricercatore di Linguistica italiana presso l'Università per Stranieri di Perugia dal 1984. Ha svolto attività di ricerca in Grammatica italiana, Elaborazione di sussidi didattici per l'insegnamento dell'italiano a stranieri, Linguistica applicata all'insegnamento dell'italiano a stranieri. Ha svolto, inoltre, un'intensa attività di didattica come "Docente dei gruppi di conversazione" tenendo seminari, esercitazioni e lezioni nei corsi ufficiali dell'Università per Stranieri di Perugia. Ha pubblicato articoli, saggi in volumi e riviste scientifiche.

Mauro Bernacchi

Ricercatore in Economia e gestione delle imprese dal 1997 presso l'Università per Stranieri di Perugia. Ha insegnato Economia e gestione delle imprese turistiche nel Master internazionale in Comunicazione e Management per il settore turistico organizzato dall'Università per Stranieri di Perugia e dal Centro di Studi Superiori sul Turismo di Assisi. Coordinatore del progetto di Cooperazione interuniversitaria

internazionale “Sistemi comparati di governance” (A.F. 2011) “Missioni finalizzate alla collezione di risorse genetiche agrarie nel territorio dell’Ucraina occidentale”, in “Dal seme”, n. 1/2010, pp. 50-57.

Donatella Radicchi

È ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese e docente di Marketing internazionale e modelli di e-business presso l’Università per Stranieri di Perugia. È docente di Economia e comunicazione d’impresa nel Master internazionale in Comunicazione e management per il turismo. Svolge attività di ricerca nelle seguenti principali aree tematiche: Cultura d’impresa; *Change Management*; Creatività e innovazioni d’impresa; Lo sviluppo internazionale dell’impresa; Percezione e promozione del *Made in Italy* all’estero; *Country of origin effect*. Ha pubblicato con Guerra Edizioni le monografie: “La dinamica evolutiva dell’organizzazione d’impresa e gli sviluppi della cultura imprenditoriale”; “Le relazioni industriali di fronte al cambiamento”. È socio della Società Italiana di Management (SIMA) e della Società Italiana di Marketing (SIM).

Roberto Chionne

professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l’Università per Stranieri di Perugia. Ha insegnato “Terminologia e tecnica commerciale e industriale” in numerosi corsi d’aggiornamento per insegnanti d’Italiano all’estero, organizzato dall’Università per Stranieri di Perugia. Svolge, inoltre, l’attività professionale di dottore commercialista. Consulente di Società italiane, in ambito di

gestione, organizzazione, contabilità e controllo. Ha fatto parte dei Revisori Contabili presso il Ministero di Grazia e Giustizia, attualmente iscritto all’albo dei Revisori Legali presso il Ministero Economia e delle Finanze. È stato “Vice Presidente e Presidente del CDA nella NewCo RAI International S.p.a.” con deleghe operative in amministrazione, finanza e controllo, dal 2003 al 2008; “Presidente, Amministratore Delegato e Direttore del Warredoc (Water Resources Research and Documentation Centre (Villa Colombella, Perugia). Tra le sue principali pubblicazioni: 1983 “l’Innovazione tecnologica nella economia dell’impresa” “Globalizzazione dei mercati. Nuove strategie d’impresa” Edizioni Porziuncola, S. Maria degli Angeli – Assisi (PG); 1989 “La flessibilità dell’impresa”, Edizioni Porziuncola, S. Maria degli Angeli – Assisi (PG); 2012 - “Fare business in Argentina” Nuovi scenari competitivi dal default ad oggi. Edizioni Aracne editrice S.r.l. – Roma.

In questo volume sono raccolti e presentati i risultati di ricerche autonome sul piano scientifico, ma che mostrano la propensione a creare uno spazio interdisciplinare. Le diverse metodologie e i differenti approcci applicati – dalle scienze linguistiche agli studi sull'economia e alla gestione delle imprese fino al marketing internazionale – possono configurarsi come una nuova lettura del sapere contemporaneo in una nuova ottica che rientra tra gli obiettivi della collana di "Studi & Ricerche di Scienze Umane e Sociali". Questo primo titolo editoriale intende contribuire alla riflessione teorica e all'analisi empirica riguardanti i processi di comunicazione, mostrando differenti strumenti e metodologie d'indagine.

ISBN 978-88-906524-8-6

