

CONTRATTO DI RETE E TURISMO: LA COLLABORAZIONE AZIENDALE COME «DRIVER» DELLA COMPETITIVITÀ DEL SETTORE E DEL TERRITORIO

UN'ANALISI DELLE PRIME ESPERIENZE¹

Mara Del Baldo

Università di Urbino Carlo Bo

mara.delbaldo@uniurb.it

doi: 10.7358/rst-2014-001-delb

ABSTRACT

This work deals with the theme of businesses networks in the tourist sector through the network contract (Italian Law. n. 33 of 9th April 2009 and subsequent modifications). Furthermore it develops several preliminary reflections that have emerged from an analysis of current literature and from empirical research on the role of the network contract in sustaining the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the tourist sector and at the same time in valorizing the territory. The paper is made up of two main parts. The first presents the theoretical framework focused on forms of inter-firm collaboration which include the network contract. The second part presents the results of the first exploratory investigation into network contracts drawn up in the tourist sector in February 2013 with the aim of identifying, on the basis of the objectives shared by companies, its potential in the tourist sphere and its possible impact on the social and economic fabric of local society. The initial results highlight that today the

¹ Il presente lavoro, in una prima versione, è stato presentato al Convegno *Italian Tourism Studies Society (SISTUR) 5th Annual Meeting*, Università degli Studi di Bologna, Rimini Campus, 29-30 Novembre 2013; sezione tematica: «Governance e gestione delle aziende e dei network turistici».

network contract is not yet widely used in the tourist sector, although recent signs of growth indicate a development in the future. The objectives followed through this tool of inter-firm collaboration are mainly geared towards marketing strategies, integration in the tourist industry, internationalization and promoting the territory which all open up new spaces for economic, social and environmental growth.

Keywords: competitiveness, network contract, small and medium-sized enterprises (SMEs), territory, tourism.

1. INTRODUZIONE

Il lavoro affronta il tema dello sviluppo di *network* di imprese nel settore turistico attraverso lo strumento del contratto di rete e ha l'obiettivo di proporre alcune prime riflessioni emerse dall'analisi della letteratura e dalla ricerca empirica sulla sua diffusione e sul perseguimento di obiettivi che, attraverso l'aggregazione delle imprese nella forma del contratto di rete, mirano a rafforzare la competitività delle imprese e dei territori.

Quale è allo stato attuale la diffusione dello strumento del contratto di rete in ambito turistico? Il contratto di rete favorisce lo sviluppo di soluzioni innovative che contribuiscono al cambiamento e alla qualificazione dell'offerta turistica e alla promozione del territorio? Una risposta a questi interrogativi, che sintetizzano la *research question* da cui muove il lavoro, emerge dai risultati di una prima analisi esplorativa focalizzata sugli obiettivi delle prime reti turistiche.

Anche nel comparto turistico il difficile scenario nazionale e internazionale ha stimolato una profonda riflessione sulle strategie e sulle attività aziendali tradizionalmente svolte, chiamando le imprese a formulare risposte rapide e innovative. Soprattutto per le piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono la componente primaria del tessuto socio-economico del nostro Paese, e, nello specifico, del settore turistico, la sopravvivenza e il rafforzamento della competitività appaiono sempre più legate alla collaborazione. Le *networking strategies* consentono di superare, almeno in parte, i limiti della frammentazione e della scar-

sa dotazione di risorse, di sostenere progetti innovativi che mettono in primo piano la qualificazione manageriale (strutturazione organizzativa, sviluppo di attività innovative), senza perdere gli attributi classici dell'autonomia e della flessibilità (Birley, 1985; Lorenzoni, 1990, 1992; Håkansson - Snehota, 1995; Ferrero, 2001; Ricciardi, 2003; Marchini, 2005; Izzo - Ricciardi, 2006).

Alla luce di queste premesse, il contratto di rete costituisce una nuova formula aggregativa recentemente promossa dal Governo italiano e accolta con interesse sia da operatori economici ed istituzionali, che da studiosi appartenenti a diverse discipline (aziendalisti, giuristi, studiosi di teoria economica e politica industriale). Introdotto con la Legge n. 33 del 9 aprile 2009², ha lo scopo di favorire l'aggregazione interaziendale coinvolgendo una pluralità di imprese che, per accrescere la propria capacità innovativa e la competitività, si impegnano, definendo un programma comune, a scambiarsi conoscenze e ad interagire, al fine di perseguire obiettivi condivisi tesi a raggiungere benefici sul fronte economico, finanziario e fiscale.

Le prime ricerche condotte sulla diffusione del contratto di rete ne documentano la rapida diffusione nei diversi settori e l'efficacia nel perseguimento di obiettivi di innovazione e internazionalizzazione delle PMI (Aureli - Ciambotti - Del Baldo, 2011a-c; Rapporto Unicredit, 2011; Aureli - Del Baldo, 2012, 2013; Cafaggi *et al.*, 2012a-b). Appare tuttavia ancora poco indagato il comparto turistico. Alcune primi studi ne ipotizzano la validità per un cambiamento significativo dell'offerta turistica (Iaffaldano - Santamato, 2012); le ricerche si focalizzano sui vantaggi/svantaggi e sul contributo del contratto di rete nello sviluppo di una destinazione turistica (Pedrana - Bizzarri, 2012) e di strategie di *place brand management* (Aureli - Forlani, 2013). Meno esplorato è il filone, nel cui contesto si inserisce il presente lavoro, che si sofferma sul contratto di rete come *driver* della competitività e della valorizzazione del territorio (Ruisi, 2004, 2011; Della Corte - Ruisi 2012), sebbene questi aspetti

² La legge è stata successivamente modificata con diversi interventi legislativi: L. 99/2009; L. 122/2010; art. 42 della L. 122/2010 che ha convertito il D.L. 31/05/2010, n. 78; commento tecnico del Parlamento del 14 dicembre 2012, che ha convertito in legge il D.L. 18/12/2012, n. 179, «Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese».

siano contemplati nel decreto ministeriale (D.M. 92/2013) recentemente entrato in vigore e teso a diffondere le forme aggregative nel comparto turistico per supportare le piccole imprese e promuovere la riqualificazione dell'offerta turistica del nostro Paese, dotato di un capitale turistico senza eguali³.

Sotto il profilo metodologico il disegno di ricerca si articola sul doppio piano induttivo e deduttivo, seguendo una impostazione che è tipica della tradizione di ricerca economico-aziendale nazionale (Ferraris Franceschi, 1978) e internazionale (Wolfram Cox - Hassard, 2005).

Il *paper* è strutturato in due parti principali. Nella prima viene tracciato il *framework* teorico in cui si inserisce il contratto di rete, focalizzando l'attenzione sugli studi che interpretano i rapporti di collaborazione come leva di sviluppo qualitativo e relazionale; segue una breve descrizione dei profili giuridici, strategici ed organizzativi del contratto di rete. Nella seconda parte viene presentata l'analisi empirica, relativa ad uno studio esplorativo dei contratti di rete stipulati nel settore turistico al febbraio 2013 (Infocamere, 2013) e finalizzata a identificare il numero, la localizzazione geografica e la tipologia di oggetti di 27 reti. Infine, l'ultima parte del lavoro sviluppa la discussione degli aspetti più rilevanti emersi dalla ricerca sul campo e presenta le riflessioni di sintesi, unitamente alle limitazioni e alle prospettive future della ricerca.

2. RAPPORTI INTERAZIENDALI E CONTRATTO DI RETE: FONDAMENTI TEORICI E OPERATIVI

Il contratto di rete si colloca nella vasta tematica dei *network* di imprese e, più in generale, delle forme di collaborazione interaziendale. Il termine rete o *network* implica «una pluralità di relazioni formatesi, nel tempo, tra più imprese che le identificano come strumenti per realizzare interessi e obiettivi condivisi» (Marchini, 2005: 222)⁴.

³ Il capitale turistico è la somma di risorse diverse: naturali, culturali, intellettuali, infrastrutturali (Magliulo, 2012: 55).

⁴ Le relazioni tra imprese «sono relazioni sempre non competitive, basate su rapporti fiduciari, e si mantengono in vita fino a quando i partner ritengono di poterne trarne

Nella letteratura nazionale e internazionale il tema dei *network* di imprese è affrontato in ottica interdisciplinare e trova spazio in numerosi filoni di ricerca poiché diverse sono le prospettive (sociologica, economica, aziendale, manageriale, giuridica) da cui può essere analizzato il complesso fenomeno delle relazioni interaziendali.

Il concetto di rete può essere considerato una sorta di metafora interpretativa che poggia su alcuni elementi costitutivi: i confini del sistema, le singole unità, il contenuto relazionale, la forma dei sistemi reticolari (Rullani, 1999). Tale concetto si estende a due principali tipologie di *network*, tra loro integrati: interpersonali (i nodi della rete coincidono con gli individui che operano nel sistema) e organizzativi (le unità di riferimento sono rappresentate da aziende), dalla cui reciproca combinazione scaturisce l'insieme dei legami socio-economici che caratterizzano soprattutto i sistemi locali di imprese (Granovetter, 1973).

Nelle PMI la struttura organizzativa semplice e centralizzata e lo stile di direzione, incentrato su rapporti diretti promossi dall'imprenditore proprietario, ne favoriscono l'impiego sul fronte interno, migliorando i processi decisionali. Parallelamente, le stesse relazioni costituiscono un importante catalizzatore del formarsi di rapporti interorganizzativi formali, sotto forma di accordi o di *network* esterni, in cui il contenuto delle relazioni si estende a scambi di risorse materiali e immateriali. I rapporti interaziendali consentono alle PMI di implementare percorsi di sviluppo qualitativo senza necessariamente crescere per dilatazione (Marchini, 2005), conferendo una maggiore rapidità di manovra rispetto ai tempi necessari per lo sviluppo interno e permettendo di ottenere i vantaggi dell'integrazione verticale e orizzontale e della diversificazione (Anderson *et al.*, 1994; Fletcher, 1994; Hakanson - Snehota, 1995). I rapporti di collaborazione, cementati dalla fiducia tra i partner (Gulati, 1995), rappresentano una forma di evoluzione strategica ed organizzativa (Lorenzoni, 1990, 1992, 1997; Pencarelli, 1995; Ferrero, 2001; Rullani, 2008). Sono altresì apprezzati come *driver* di flessibilità strutturale e strategica, nonché strumento di apprendimento radicale e innovativo

beneficio. Ciò che unisce le imprese appartenenti ad una rete è un progetto comune, in base al quale ciascun azienda assume specifici ruoli, svolge determinati compiti, mettendo a disposizione le competenze di cui dispone» (Ricciardi, 2003: 10).

che permette alle PMI di indebolire la posizione dei concorrenti o di rafforzare il posizionamento strategico a seconda che abbiano finalità di natura offensiva o difensiva (Harrigan, 1988; Depperu, 1996).

I contributi teorici che hanno cercato di spiegare le ragioni che inducono le imprese ad aggregarsi possono essere ricondotti a tre principali corpi teorici (Aureli - Ciambotti - Del Baldo, 2011a-b-c).

Il primo, di matrice economica, si basa sulla teoria dei costi di transazione (Williamson, 1975) e spiega la varietà delle forme organizzative di governo adottate dagli attori per minimizzare i costi complessivi delle transazioni sulla base di criteri di scelta fondati sull'efficienza.

Il secondo è maturato nell'alveo negli studi di strategia, che hanno indagato le motivazioni e gli obiettivi perseguibili con le diverse forme di relazione e spiegato vantaggio competitivo ricercato attraverso il *networking* secondo due diverse prospettive di analisi. La prospettiva *Industry-based* enfatizza il ruolo esercitato dalle condizioni esterne (*in primis* dalle differenze nelle strutture dei settori) sulle scelte strategiche (Porter, 1980) e interpreta la cooperazione come un modo per manipolare le forze competitive a proprio vantaggio. La prospettiva *Resource-based* (Grant, 1991) sottolinea invece il ruolo delle condizioni interne (fattori *firm-specific*) rispetto al vantaggio competitivo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) e individua le ragioni di un vantaggio differenziale nella specifica dotazione di risorse e competenze che l'impresa ha rispetto ai suoi concorrenti. In questa ottica l'aggregazione consente alla singola unità l'accesso a risorse di rilevanza strategica presidiate da altre imprese ed assumono cruciale importanza la complementarità e l'integrazione delle risorse possedute. Di fronte al ruolo sempre più critico delle risorse intangibili, la prospettiva *Resource-based* è evoluta nella visione *Knowledge-based* o *Cognitive-based*, in base alla quale la scelta di aggregazione è motivata dalla necessità di trasferire, diffondere e creare nuove conoscenze tra i partner, sviluppando un processo co-generativo di apprendimento (conoscenza prodotta in sinergia) da interazione (*learning by interacting*) che accresce la competitività dell'intero aggregato e di ciascuno dei partner (Lipparini, 1998; Lanza, 1999).

Nell'ambito degli studi di management strategico il concetto «reticolare della strategia delle imprese», introdotto dalla scuola di Uppsala (Håkansson - Snehota, 1989, 1995), contribuisce a conferire ai rappor-

ti di collaborazione interaziendale un'autonoma identità concettuale (Richardson, 1972) e a considerare l'acquisizione del potere attraverso il controllo e il coordinamento dei partner della rete un elemento cruciale nel processo di governo (Axelsson - Easton, 1992). Secondo la *Network Theory Perspective* (Holmlund - Kock, 1995) la scelta dei mercati e delle forme per entrarvi sono innescate dalle opportunità che si creano con le relazioni nei *network*, piuttosto che dalle sole decisioni strategiche dell'imprenditore. Questo è tanto più vero per le PMI, in relazione alle quali recentemente sono stati sviluppati modelli concettuali atti ad analizzarne la propensione al *networking*, nota in letteratura come *network-ability* (Österle *et al.*, 2001; Ritter - Gemünden, 2003; O'Donnel, 2004; Uus, 2006).

Infine, un terzo filone teorico è stato sviluppato nel contesto degli studi di organizzazione, che si sono soffermati sulle problematiche di governo dei rapporti interaziendali (comportamenti opportunistici, presenza di asimmetrie informative, conflitti), legate alla natura, all'intensità, al numero delle interazioni (Grandori, 1989; Killing, 1990) e rese meno acute dal grado di fiducia tra i partner del *network* (Marchini, 2005).

Gli obiettivi ricercati attraverso l'aggregazione possono essere prevalentemente difensivi, o proattivi e di consolidamento, o una combinazione di entrambi (Nohria - Eccles, 1992). Nel complesso, essi si ricordano a quelli perseguibili con alcune strategie generiche (strategie competitive e di diversificazione), che i rapporti interaziendali consentono di soddisfare in tempi più rapidi e in modo più efficace (Anderson *et al.*, 1994; Fletcher, 1994; Achrol, 1997; Österle *et al.*, 2001). Una sintesi delle motivazioni che spingono alla creazione di *network* è offerta da Glaister e Buckley (1996): le reti supportano le imprese nella gestione della complessità delle diverse fonti di *input*; rafforzano l'apertura dei mercati; forniscono l'infrastruttura per lo scambio di innovativi flussi di conoscenza; consentono di ottenere vantaggi di scala e di specializzazione; rafforzano la legittimazione, la reputazione e la visibilità. Parimenti, lo sviluppo di relazioni interorganizzative è considerato un mezzo veloce ed efficace per sviluppare l'apprendimento, per acquisire benefici di specializzazione relativi a stadi specifici della catena del valore, per ridurre la competizione attraverso relazioni di collaborazione con rivali.

Ancora, la creazione di reti è motivata dalla volontà di ridurre i rischi e l'incertezza e di ridistribuire i costi degli investimenti in innovazione.

Altrettanto numerosi sono i criteri di classificazione delle reti, basati su diversi parametri: la direzione orizzontale o verticale dei legami; la presenza o meno di attori centrali (rete acentrica, rete centrata, rete governata) (Lorenzoni, 1992; Ricciardi, 2003; Polese, 2004); il grado di formalizzazione dell'accordo; la presenza o meno di meccanismi proprietari (*equity* o *non equity*) (Bastia, 1989); il grado di strategicità dell'accordo (Lai, 1991); le aree funzionali coinvolte (marketing, R&S, produzione, finanza, approvvigionamenti) (Pencarelli, 1995).

Il vario combinarsi delle forme di collaborazione dà vita a una molteplicità di modelli di reti: accordi e alleanze strategiche (accordi di sub-fornitura, *licensing* e *franchising*, associazione in partecipazione tra imprese, ecc.), costellazioni, consorzi, distretti industriali e i gruppi. Altrettanto diversa è la natura dei legami: personali (aggregazioni informali), finanziari e tecnico produttivi (costellazioni, reti di fornitura, distretti industriali) che possono dare luogo ad aggregazioni formali *equity* (gruppi di imprese) e *non equity* (associazione in partecipazione, consorzi, *franchising*, *joint ventures*), associazione temporanee di imprese (ATI), gruppo economico di interesse europeo (GEIE), contratto di rete. Quest'ultimo presenta diverse similarità con gli accordi e le alleanze strategiche, che lasciano ampia autonomia manageriale e strategica alle imprese associate e costituisce altresì un modello di crescita complementare a quello del gruppo, da cui si differenzia perché le imprese conservano piena indipendenza. Per converso, si distingue (almeno sul piano teorico, dal momento che le ricerche empiriche evidenziano un'accentuata contiguità territoriale tra le imprese aderenti) dal modello distrettuale, poiché può coinvolgere imprese appartenenti a luoghi diversi e caratterizzate da attività e specializzazioni differenti.

In definitiva, oltre che sostenuta da un ricco corpo teorico che ne avvalorava i fondamenti sul piano scientifico, l'opportunità del ricorso alle forme di collaborazione tra imprese, nel cui contesto si inserisce il contratto di rete, è condivisa sul piano operativo e manageriale e su quello politico-istituzionale.

3. IL CONTRATTO DI RETE: ASPETTI GIURIDICI, ORGANIZZATIVI E STRATEGICI

In un mercato segnato da crescenti pressioni competitive saranno le PMI che ricorreranno a forme di collaborazione a dare all'Europa il vigore per resistere alle incertezze generate dall'odierno contesto globalizzato (Unioncamere - Tagliacarne, 2007; Cafaggi, 2008, 2011; UE, 2008)⁵. In linea con queste premesse il Governo italiano ha introdotto il contratto di rete, disciplinato dall'articolo 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies della Legge n. 33 del 9 aprile 2009 (conversione del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009), modificato dal D.L. n. 179 del 18 ottobre 2012 (convertito nella L. 221/2012)⁶, attualmente in vigore. Il testo normativo definisce il contratto di rete come un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato. A tale scopo le imprese si obbligano, sulla base di un programma comune, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie attività, a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale commerciale, tecnica o tecnologica, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto di rete si affianca alle tradizionali forme di collaborazione, distinguendosi per la maggiore flessibilità nella definizione degli scopi e dei confini della rete e nel livello di coinvolgimento dei partner (Cafaggi, 2009, 2010; Iamiceli, 2009). Si configura quindi come uno strumento nuovo che si adatta alle esigenze di aziende di ogni dimensione e settore, compreso quello turistico, teso a favorire l'innovazione e il posizionamento competitivo internazionale delle PMI che, attraverso

⁵ In tale senso si veda la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri «Attuazione della Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni del 25 giugno 2008. *Pensare anzitutto in piccolo. Uno Small Business Act per l'Europa*» (G.U. 23.06.2010, n. 144; UE, 2008).

⁶ Decreto Legge «Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese ('Sviluppo Bis')» pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* n. 245, del 19.10.2012 - Suppl. Ordinario 194. La nuova Legge 221 è entrata in vigore il 19 dicembre 2012 a seguito della sua pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale* n. 294, del 18.12.2012 - Suppl. Ordinario 208, e ha chiarito alcuni passaggi tecnici, delineando il quadro complessivo degli aggiornamenti normativi sul contratto di rete.

l'aggregazione, possono superare i vincoli dimensionali e, più in generale, quelli derivanti dalla limitatezza delle risorse, beneficiando della complementarità e dell'integrazione tra le rispettive risorse (Zanni - Bellavista, 2012).

Il contratto di rete è infatti funzionale alla costituzione di reti orizzontali e/o verticali, finalizzate a controllare la filiera senza internalizzare o esternalizzare le attività o ad ottenere vantaggi e sviluppare sinergie con imprese operanti nello stesso o in diversi stadi del ciclo produttivo. Rispetto alla presenza o meno di attori centrali si presenta come un *network* acentrico, mentre in relazione al grado di formalizzazione dell'accordo, si configura come accordo formale, i cui contenuti sono sanciti giuridicamente attraverso un contratto. Non prevede rapporti di tipo *equity* (anche se non ne vieta la presenza) e si prefigge, come sancito dal legislatore, di sviluppare la competitività e l'innovazione, per cui presenta un profilo di tipo strategico. Trattandosi di un accordo volontario, ha diverse similarità con gli accordi e le alleanze strategiche, che lasciano ampia autonomia alle imprese associate. Viceversa, è nettamente differente dal distretto: un'area produttiva a elevata specializzazione manifatturiera settoriale in virtù della quale le imprese, appartenenti alla stessa filiera produttiva, stringono relazioni di collaborazione caratterizzate da accentuata stabilità nel tempo (Becattini, 1989).

Il contratto di rete ha dunque il pregio di essere estremamente duttile, permettendo il coordinamento delle attività a livello globale ed un elevato grado di differenziazione e flessibilità, e consentendo di conciliare condizioni organizzative opposte: coniugare i vantaggi strutturali dell'organizzazione di piccola e media dimensione (flessibilità, velocità di reazione agli stimoli esterni, elevata qualità) a quelle delle organizzazioni di grandi dimensioni (economie di scala finanziarie, R&S, risorse umane), e abbinare ai vantaggi del mercato quelli della gerarchia. Il rischio di comportamenti opportunistici da parte dei partner può essere limitato, sul piano formale, con la previsione di clausole contrattuali ma, su quello sostanziale, è inversamente correlato al grado di fiducia e di stabilità delle relazioni (Lorenzoni, 1990; Gulati, 1995; Soda, 1998).

Dal punto di vista giuridico, rispetto alle tipiche reti contrattuali, costituite con contratti bilaterali o plurilaterali collegati (una rete di contratti collegati), e a differenza delle tradizionali forme di collaborazione

realizzate attraverso consorzi, ATI, *joint ventures*, contratti di *franchising* e GEIE, il contratto di rete si caratterizza per essere un contratto (Iamicieli, 2009; Cuffaro, 2010):

- ad effetti obbligatori, in virtù del fatto che i contraenti si obbligano a raggiungere uno scopo comune (esercitare in comune una o più attività);
- plurilaterale (a cui possono partecipare due o più contraenti aventi obbligatoriamente natura imprenditoriale);
- a contenuto predeterminato, finalizzato all'accrescimento della reciproca capacità innovativa e al miglioramento della competitività sul mercato;
- caratterizzato dalla comunione di scopo tra i contraenti.

Il contratto di rete deve necessariamente contenere: l'individuazione delle parti contraenti (i cosiddetti «nodi»)⁷; l'indicazione degli obiettivi strategici che le parti intendono perseguire (obiettivi di innovazione e innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti) e le modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi (comma 4-ter b); la durata e le modalità di adesione al contratto; la definizione di un programma di rete, nel quale vengono indicate le attività svolte per realizzare lo scopo comune; i diritti e gli obblighi dei partecipanti e le modalità di realizzazione dello scopo comune (comma 4-ter c); la durata; le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti (metodo collegiale – convocazione, riunione, discussione, voto – o «maggioranza per teste»).

Sono invece elementi eventuali l'istituzione di un fondo patrimoniale comune o di patrimoni separati (specifici patrimoni destinati all'affare)⁸ finalizzati a realizzare il programma di rete⁹; la previsione

⁷ Il contratto di rete può essere stipulato da più imprenditori e può essere stipulato nella forma di atto pubblico, scrittura privata autenticata per atto firmato digitalmente con mera firma digitale o con firma elettronica autenticata da notaio o altro pubblico ufficiale.

⁸ La disciplina è contenuta nell'art. 2447-bis, comma 1, lettera a, C.C.

⁹ Al fondo patrimoniale si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni dettate in tema di consorzi con attività esterna. Il fondo patrimoniale è caratterizzato da un vincolo di destinazione. La responsabilità patrimoniale è limitata al fondo della rete, la cui misura e i cui criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e successivi, ove previsti, nonché le regole di gestione devono essere indicati nel contratto; la congruità del fondo patrimoniale rappresenta un significativo indice di serietà delle intenzioni della rete nei confronti dei terzi.

di un organo comune¹⁰ con struttura collegiale o monocratica (mono o pluripersonale), i cui poteri di rappresentanza sono conferiti per l'esecuzione del contratto o di una o più fasi dello stesso; le clausole facoltative (ad esempio, per disciplinare il recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto) (RetImpresa, 2011).

Il contratto di rete è definito trans-tipico, in quanto applicabile ad oggetti i diversi. Le motivazioni più frequenti vanno rintracciate nella condivisione di processi di innovazione, ricerca e sviluppo e nella realizzazione di politiche commerciali e di processi produttivi comuni (sviluppo di un marchio di rete, o un *packaging* comuni, adozione di procedimenti condivisi di produzione e/o di certificazione). Può quindi essere utilizzato per coordinare attività svolte indipendentemente da ciascuna impresa (focalizzate su una specifica fase della filiera), per gestire uno o più progetti, per realizzare in comune attività economiche di natura strumentale o accessoria rispetto ai processi *core* delle imprese partecipanti (Cafaggi, 2009, 2010), per partecipare a bandi pubblici, e per reperire finanziamenti, motivazione che acquista particolare rilievo (come si vedrà nel prosieguo) nel caso dei contratti di rete in ambito turistico.

Diversi studi, recentemente, hanno portato l'attenzione ai vantaggi conseguibili attraverso il contratto di rete, in termini di: accesso alla conoscenza e attivazione di circuiti di natura tecnica, industriale e commerciale («reti del sapere») che accrescono la capacità di riconoscere e generare nuove opportunità imprenditoriali; ampliamento della gamma di servizi e beni prodotti («reti del fare»); ingresso in nuovi mercati nazionali e internazionali; accesso a istituzioni finanziarie e pubbliche; possibilità di utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese (De Pace, 2011: 51; RetImpresa, 2011; MISE, 2013). Più specificatamente, attraverso tale forma aggregativa le PMI possono acquisire certificazioni di qualità o gestire marchi commerciali che ne ac-

¹⁰ L'organo comune ha il compito di: promuovere e tutelare l'interesse collettivo della rete, garantendo il perseguimento dello scopo comune ed eliminando o riducendo comportamenti abusivi; facilitare lo scambio di informazioni tra gli appartenenti alla rete; far rispettare il dovere di lealtà, temperando gli interessi individuali dei partecipanti con quello collettivo della rete.

crescono la visibilità, accrescere efficienza e flessibilità operativa attraverso un migliore utilizzo degli impianti e una riduzione dei costi e dei tempi di produzione; realizzare un aumento delle vendite o mantenere il fatturato; migliorare l'accesso alle fonti finanziarie (anche attraverso forme di *rating* studiato appositamente per valutare il merito creditizio della rete, promosse dai principali gruppi bancari), limitare i rischi connessi allo sviluppo di progetti innovativi e a percorsi di internazionalizzazione, sviluppare le risorse umane, e ottenere agevolazioni fiscali ¹¹ e burocratiche (Rapporto Unicredit, 2011; Aureli - Del Baldo, 2012, 2013).

4. LO STATO DELL'ARTE NELLA DIFFUSIONE DEL CONTRATTO DI RETE

Il contratto di rete sta rapidamente diffondendosi tra le PMI di tutti i settori, «attraendo» anche consorzi, cooperative, associazioni di categoria, fondazioni, associazioni ed enti istituzionali (Cafaggi, 2011; Rapporto Unicredit, 2011; Aureli *et al.*, 2013).

Da 25 contratti nel 2010 si è passati a 189 nel 2011. Alla data del 3 novembre 2012 (Unioncamere, 2013a-b) si contavano 523 contratti di rete, relativi a 2.807 imprese, saliti al 29 dicembre 2012 a 647, per un totale di 3.360 soggetti (di cui 3.350 imprese, 6 fondazioni e 4 associazioni), partecipanti anche a più di un contratto di rete. Tali reti sono presenti in 99 province e 20 regioni e sono localizzate prevalentemente nel Nord-Ovest e Nord-Est (37% e 38% dei casi), nel Centro (29%) e in misura minore al Sud e Isole (21%). Il *trend* di crescita appare continuo, se si considera che al 2 febbraio 2013 (Infocamere, 2013) i contratti di rete sono 678, diffusi in tutte le regioni, e 3.521 le imprese coinvolte (di cui 1 su 5 contratti, 3 su 4 contratti, 11 su 3 contratti e 103 su 2 contratti), in prevalenza società di capitali ¹².

¹¹ L'agevolazione fiscale è relativa alla sospensione d'imposta sugli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete che sia stato preventivamente asseverato (Unioncamere, 2011).

¹² Al febbraio 2013 i dati confermano la prevalenza di società di capitali (in particolare s.r.l.).

L'aggiornamento all'1 gennaio 2014 conferma quanto sopra: i contratti di rete sono saliti a 1.253, interessando tutte le province e le regioni italiane (Infocamere, 2014). Le posizioni presenti (al netto di quelle recesse) sono 6.287 e coinvolgono 6.001 imprese¹³ (4.026 società di capitali, 789 società di persone, 630 imprese individuali, 430 società cooperative, 126 altre forme – consorzi e società consortili); salgono altresì a 81 i contratti di rete con soggettività giuridica.

L'analisi della distribuzione geografica evidenzia la territorialità dei contratti, che coinvolgono prevalentemente imprese della stessa regione (468, contro 57 che interessano tre o più regioni e 122 due regioni al 29 dicembre 2012). La mono-regionalità si conferma anche con riguardo alla macro-ripartizione territoriale (512 contratti su 647 insistono nella stessa macro area geografica), ciò che sottolinea la vocazione prevalentemente locale del contratto di rete. Spicca quindi l'importanza del territorio. Questo dato si presta ad una duplice lettura: da un lato, sottolinea l'importanza della prossimità fisica, culturale e relazionale delle imprese e il ruolo di quei fattori immateriali, *in primis* della fiducia, che caratterizzano operatori economici appartenenti alla stessa area già legati da relazioni formali e informali e dalla condivisione di un comune substrato socio-culturale che facilitano la creazione di reti; dall'altro, a dispetto delle intenzioni del legislatore, teso a promuovere il contratto di rete tra imprese appartenenti ad aree diverse, si può ipotizzare una certa ottusità imprenditoriale e il perpetrarsi della logica distrettuale (MISE, 2012).

L'analisi della dimensione conferma la grande diffusione del contratto di rete presso le imprese minori (il 47,7% delle imprese che stipula contratti di rete è di piccola dimensione), e la dimensione relativamente contenuta delle reti: nel 14% dei casi il contratto include 2 aziende, nel 27% 3 imprese e nel 48% dei casi rientra nella fascia 4-9 imprese; poco numerosi i contratti con oltre 10 aziende (Unioncamere, 2012).

Infine, l'analisi della distribuzione settoriale mostra che le attività svolte sono soprattutto relative all'industria (40,7%) e ai servizi alle imprese (21,4%). Seguono le costruzioni ed edilizia (10,4%), il commer-

¹³ Un'azienda è presente su 5 contratti; 7 aziende su 4 contratti, 26 su 3 e 209 su 2 contratti di rete.

cio (7,6%), l'agricoltura (5,5%), le *public utilities* – gas, acqua, ambiente – (0,9%) e le attività estrattive (0,1%). Si evince un'ancora limitata diffusione del contratto di rete nel settore turistico dove il numero dei soggetti, pur essendo salito da 39 a 47 tra il 3 novembre 2012 e il 29 dicembre dello stesso anno, si conferma pari all'1,4%.

5. IL CONTRATTO DI RETE NEL SETTORE TURISTICO

Come sopra accennato, la diffusione del contratto di rete nel settore turistico (servizi di alloggio, ristorazione e servizi turistici) appare ancora poco marcata. Al 21 aprile 2012 si rilevavano 18 contratti su 327, pari all'1%, contro l'1,9% di reti presenti nel settore trasporti e logistica e in quello del commercio al dettaglio. Tuttavia, già a inizio novembre 2012 i contratti di rete turistici erano saliti a 39 e a fine dicembre a si registravano 47 contratti attivi (Cafaggi *et al.*, 2012a-b; Unioncamere, 2013b), evidenziando un *trend* positivo. Due ordini di ragioni, rispettivamente di natura strutturale e contingente, avvalorano l'ipotesi dell'esistenza di margini di sviluppo dei contratti di rete turistici.

Tra le prime occorre considerare che il settore turistico è formato in prevalenza da PMI, caratterizzate da una debole capacità di finanziamento, che ne rallenta la crescita dimensionale e l'attuazione di politiche orientate all'innovazione e che, attraverso l'aggregazione, possono raggiungere la massa critica necessaria per reggere il confronto con le grandi imprese multinazionali e contrastare la crisi (Cooper - Fletcher, 2002; Pencarelli, 2003). «La cultura dell'innovazione nel turismo non è molto sviluppata per mancanza di fondi destinati a R&S. La costellazione di PMI presenti nel nostro territorio, infatti, non favorisce la creazione di innovazioni per le dimensioni ridotte dell'azienda e per le conseguenti ridotte possibilità di investimento anche se, essendo flessibili, si potrebbero adattare molto facilmente ai cambiamenti» (Bizzarri, 2011: 75).

I processi aggregativi, di cui il contratto di rete è un importante *driver*, consentono infatti di realizzare nuovi investimenti finalizzati ad ampliare l'offerta attraverso la creazione di piattaforme in cui presentare l'offerta turistica integrata a livello di prodotto e di servizi, nella lo-

gica della destinazione di tipo *community*, la promozione di eventi/iniziative atte a pubblicizzare e valorizzare sul mercato i servizi e prodotti offerti dal *network*, la registrazione di un marchio comune, il rafforzamento della *brand image* per valorizzare l'identità territoriale (Bonetti *et al.*, 2006; Contò - Sala, 2102).

Nel turismo l'innovazione «può essere considerata per l'impresa turistica quell'elemento di successo che aumenta il valore aggiunto del servizio sia per il miglioramento qualitativo sia per la diminuzione dei costi e dei relativi prezzi» (Bizzarri, 2011: 71). Essa assume caratteristiche peculiari in quanto «non produce un prodotto tangibile nuovo, ma una nuova attività che cambia la modalità di fruizione della risorsa e del servizio offerto» (Pedrana - Bizzarri, 2012: 59) e che il turista percepisce come un nuovo prodotto, per il quale è disponibile a pagare un prezzo maggiore e diffondere la *guest experience* vissuta. In particolare, l'innovazione di prodotto sviluppa nuovi mercati di offerta e sviluppa nuovi processi di produzione che cambiano l'organizzazione della filiera turistica in quanto sono utilizzate nuove risorse, originariamente escluse dalla produzione dei servizi turistici, la cui gestione organizzazione coinvolge tutta l'area turistica interessando altri servizi e settori dell'economia che partecipano alla composizione del prodotto turistico. È pertanto riconoscibile non solo nelle singole strutture dei servizi turistici «ma all'interno del sistema turistico della destinazione, perché i diversi portatori di interesse partecipano alla composizione del prodotto turistico, cambiandolo anche radicalmente» (Bizzarri, 2011: 72). Per contro, l'innovazione di processo si limita a combinare diversamente l'esistente, razionalizzando e procurando maggiore efficienza nella gestione delle attività svolte, come nel caso delle nuove tecnologie informatiche che hanno cambiato radicalmente l'accesso alle informazioni sul viaggio e alla prenotazione dei servizi turistici rendendo più efficiente il sistema di prenotazione e di gestione della ricettività.

I processi innovativi che il contratto di rete contribuisce a sviluppare modificano il sistema turistico preesistente, soprattutto quando l'innovazione diventa elemento di competitività per l'impresa e per il territorio. Nel settore terziario e soprattutto nel turismo, il fattore localizzativo strategico per la PMI è rappresentato dal legame con il luogo di origine e l'innovazione delle destinazioni turistiche può diffondersi

grazie all'attivazione di reti orizzontali (tra le imprese del settore turistico) e verticali (tra le imprese e la comunità locale) (Carta, 2004).

Nel contesto del secondo ordine di ragioni che depongono a favore dello sviluppo dei contratti di rete turistici è da annoverarsi il recente provvedimento legislativo «Concessione di contributi per le reti di impresa nel settore del turismo» (D.M. 92/2013, «Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport», dell'8 gennaio 2013, *G.U.* n. 92, del 19 aprile 2014) che prevede incentivi alle reti di impresa nel turismo¹⁴, rivolgendosi sia ai raggruppamenti tra micro e piccole imprese¹⁵ che ad «ulteriori raggruppamenti di imprese» (ATI, costituite e da costituire, consorzi e società consortili). Le aggregazioni devono comprendere la presenza di almeno dieci PMI e l'80% delle imprese partecipanti alla rete deve appartenere al settore turistico, come risultante, quale attività principale, dall'iscrizione al registro delle imprese. Se si considera che nel nostro Paese il turismo appare ancora oggi come una risorsa in gran parte inespressa tale provvedimento intende porsi come strumento per contrastare la crisi e rilanciare il settore, sancendo la nascita dei distretti turistici. Per usufruire delle agevolazioni è indispensabile che alla base del «polo turistico» vi sia un piano strategico che coniughi l'idea di base con l'integrazione e/o il rafforzamento delle imprese aderenti alla rete stessa¹⁶. Anche se tardivo¹⁷ il provvedimento ha l'obiettivo di promuovere i processi di

¹⁴ Concessione di contributi fino alla concorrenza della dotazione di 8 milioni di euro per finanziare un massimo di 40 progetti, ciascuno del valore minimo di 400 mila euro. L'importo concedibile è di 200 mila euro per ogni progetto presentato. Il finanziamento è concesso a fondo perduto nel rispetto del regime degli aiuti *de minimis* (le imprese non possono richiedere nel triennio successivo alcun tipo di incentivo), secondo le prescrizioni dei vigenti regolamenti comunitari.

¹⁵ La definizione di micro e piccole imprese è quella rispondente ai parametri riportati nell'allegato 1, art. 2 del Regolamento CE n. 800/2008: «1. Alla categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) appartengono le imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro e/o il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro».

¹⁶ L'istituzione di queste aree avviene mediante l'emanazione di un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previo parere favorevole da parte delle Regioni competenti territorialmente.

¹⁷ L'art. 66 del D.L. 22/06/2012, n. 83, convertito con modificazioni dalla L. 07/08/2012, n. 134 (c.d. «Decreto Crescita»), prevedeva di favorire il settore del turismo attraverso la

riorganizzazione della filiera turistica (sia in fase orizzontale che verticale), migliorare la specializzazione e la qualificazione del comparto e incoraggiare gli investimenti per accrescere la capacità competitiva e innovativa dell'imprenditorialità turistica, in particolare sui mercati esteri. Come si evince nella nota ministeriale al decreto, il contratto di rete integra due concetti fondamentali per l'innovazione e lo sviluppo dell'imprenditoria particolarmente efficaci nel settore turistico: la collaborazione su programmi condivisi e il mantenimento dell'autonomia imprenditoriale, creando un'alternativa concreta per quelle aziende che vogliono aumentare la loro massa critica senza doversi necessariamente unire in una fusione o ricadere sotto il controllo di un unico soggetto.

Il programma comune della rete, compatibilmente con gli interventi di politica turistica regionale, deve comprendere progetti¹⁸ che rientrano in tre settori principali: (1) adozione di strumenti per la riduzione dei costi per lo svolgimento di funzioni ricorrenti (amministrazione, prenotazioni, acquisti, ecc.) relativi in particolare all'impiego di sistemi informativi e di piattaforme per acquisti collettivi; (2) implementazione di attività tese a migliorare la conoscenza del territorio a fini turistici (ad esempio, attraverso il commercio elettronico), a stimolare l'internazionalizzazione attraverso la partecipazione a fiere ed eventi di settore, a dare visibilità e promuovere un'immagine comune; (3) sviluppo creati-

creazione di apposite reti di impresa e di filiera in questo settore. Sul finire della precedente Legislatura è stato presentato il «Piano strategico di sviluppo del turismo in Italia», che descrive i punti di debolezza del turismo e suggerisce ben 61 azioni. Nell'ambito dell'ultima linea di intervento, l'azione 53 tocca il «Supporto alla creazione di Reti d'Impresa turistiche», di cui all'art. 66 del D.L. 83/2012 e prevede: (a) la definizione di criteri e modalità per la realizzazione di progetti pilota, al fine di favorire la creazione di reti d'impresa e filiera tra le aziende del comparto turistico nazionale; (b) l'impiego di meccanismi nati spontaneamente in alcune realtà locali (es. i «club di prodotto» in Emilia Romagna) o impiegati in alcune Regioni (es. *Destination Management Company* e *Product Management Company* in Abruzzo); (c) l'applicazione di quanto previsto dalla normativa sugli incentivi fiscali e agevolazioni al credito alle attività imprenditoriali facenti parte di reti d'impresa (art. 42 del D.L. 78/2010); (d) la destinazione dei fondi necessari alla creazione delle reti d'impresa.

¹⁸ I progetti sono presentati dall'impresa capofila. Le spese ammissibili comprendono: costi funzionali alla costituzione della rete di imprese; costi per tecnologie e strumentazioni *hardware* e *software* funzionali al progetto di aggregazione; costi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica per la redazione del programma di rete e sviluppo del progetto; costi per la promozione integrata sul territorio nazionale e per la promozione unitaria sui mercati internazionali, attraverso l'ENIT (Agenzia Nazionale del Turismo).

vo di pacchetti turistici innovativi (ad esempio, vacanze nei fari, turismo nella propria città, cicloturismo, *walkscaping*, enoturismo) e adozione di iniziative condivise di promo-commercializzazione basate sulle nuove tecnologie (ad esempio, strumenti di *social marketing*).

Nella valutazione delle proposte progettuali costituiscono dei parametri preferenziali la numerosità dei nodi, l'inter-regionalità dei progetti, assieme all'uso di tecnologie innovative di promo-commercializzazione (compatibili con il portale www.Italia.it e le iniziative ENIT) e la presenza di obiettivi di destagionalizzazione dell'offerta turistica (INDIS-Unioncamere, 2013).

Negli ultimi mesi Camere di Commercio¹⁹, Province, Regioni, banche e associazioni di categoria, hanno intensificato le iniziative tese a promuovere la conoscenza del contratto di rete in ambito turistico²⁰. Oltre ai macro vantaggi primari (accesso al credito, alle innovazioni e all'internazionalizzazione) i benefici derivano: dalla maggiore efficienza legata alla specializzazione delle diverse imprese, dalla riduzione dei costi di transazione e alle economie di scala (importanti stante la ridotta dimensione delle imprese del settore turistico), dalla diffusione della conoscenza, dall'ampliamento della rete dei fornitori che favorisce lo sviluppo in senso orizzontale (tra imprese operanti nel turismo) e verticale (tra imprese appartenenti ad altri settori, correlati e non), dalla possibilità di creare nuovi prodotti turistici, nei quali si collocano le proposte di servizi di turismo accessibile e sostenibile e di raggiungere nuovi mercati.

¹⁹ Un esempio viene dall'Emilia-Romagna, in cui il progetto «Crescere e competere con il contratto di rete: incubatori di rete e Temporary Network Manager», è stata promosso da Unioncamere dell'Emilia-Romagna e dalle Camere di Commercio regionali a seguito dell'Accordo di Programma stipulato tra il Ministero dello Sviluppo Economico e l'Unioncamere nazionale, con il supporto scientifico di Universitas Mercatorum e l'affiancamento di un *pool* di consulenti senior che hanno promosso le reti di impresa attraverso un'articolata serie di attività finanziate dal Fondo di perequazione del Sistema camerale.

²⁰ «Nel turismo attività come l'informazione, l'assistenza al turista, lo stesso servizio di promo-commercializzazione anche online, possono essere esercitate in comune, con lo strumento del contratto di rete, traendone benefici come la fiscalità di vantaggio, l'accesso al credito semplificato e meno oneroso, e maggiore flessibilità nel campo del lavoro, grazie alla recente introduzione dell'istituto del 'distacco' dei lavoratori tra le imprese in rete» (Bollonzello, CCIAA Udine): <http://www.ilquotidianofvg.it/contratti-di-impresa-anche-per-il-turismo-convegno-giovedi-a-udine>.

I risultati di una prima ricerca nazionale (INDIS-Unioncamere)²¹ sui contratti di rete aventi ad oggetto le attività del commercio, del turismo e i servizi evidenziano che il modello organizzativo prevalente è di tipo orizzontale e associativo poiché coinvolge aziende che svolgono attività simili (imprese alberghiere, stabilimenti balneari, ecc.) che, attraverso l'integrazione orizzontale, rafforzano la presenza in un dato territorio migliorando l'immagine e l'attrattività, e si caratterizza per lo svolgimento in comune di attività di promozione, distribuzione e vendita. La dimensione collaborativa è basata sulla formalizzazione e condivisione di un *know-how* strategico ed operativo, com'è tipico nel mondo dei servizi. La maggior parte dei contratti di rete hanno per oggetto la promozione del prodotto/servizio offerto (75% dei casi), poiché le attività turistiche (specie se collegate con quelle di produzione e valorizzazione di prodotti tipici) hanno come interesse comune quello di promuovere l'economia di uno specifico territorio, su base regionale e locale. L'obiettivo è quindi quello di attrarre clienti mediante forme di pubblicità collettive destinate ad aumentare la qualità percepita dei prodotti/servizi venduti attraverso canali tradizionali e innovativi e di sviluppare rapporti con altri soggetti (ad esempio, istituti di credito, altre categorie interessate alla valorizzazione del territorio nell'ottica dei distretti turistici, ecc.).

Al contratto di rete partecipano sia imprese di modeste dimensioni (ad esempio, agriturismi a conduzione familiare), che aziende medio-grandi, appartenenti nella maggior parte dei casi alla stessa provincia o regione. Il fattore territorialità assume un rilievo centrale, soprattutto per le politiche di condivisione dei costi (ad esempio, costi pubblicitari/promozionali). Sebbene sancita formalmente negli obiettivi, la propensione all'innovazione appare debole: fatti salvi gli impieghi del commercio elettronico per la creazione di piattaforme web, le attività di R&S destinate allo sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto sono ancora limitate. La vocazione alla promozione nazionale e internazionale è invece ben rappresentata e costituisce un obiettivo standard delle reti nel turismo.

²¹ L'INDIS-Unioncamere, in collaborazione con l'Istituto Tagliacarne, ha istituito da un biennio un tavolo di lavoro per l'analisi dei contratti di rete stipulati da imprese commerciali, del turismo e dei servizi.

6. CONTRATTO DI RETE, «DESTINATION MANAGEMENT» E SVILUPPO DEL TERRITORIO

Il contratto di rete si presenta come *driver* di progetti di sviluppo di una destinazione turistica (*destination management*) (UNWTO, 2009), o di progetti di distretto culturale (evoluto) e, più in generale, di valorizzazione del territorio (Franch, 2002, 2010; Tamma, 2002; Valentino, 2003), perché spinge il settore turistico a «connettersi» con imprese di altri settori (cultura, trasporti, artigianato/industria, edilizia) unite dal collante del territorio e da valori condivisi (Smith - Eadington, 1992; Ruisi, 2004, 2011; Sciarelli, 2007). In particolare, i fondamenti teorici e normativi del contratto di rete adombrano un suo ruolo importante nello sviluppo del territorio nella direzione della sostenibilità (Pigram, 1990; Nelson *et al.*, 2003; Font *et al.*, 2008; Andreopoulou *et al.*, 2012; Della Corte - Ruisi, 2012; Morandi - Usai, 2012) che può orientare strategie di marketing territoriale e relazionale a promuovere allo stesso tempo l'immagine del territorio di riferimento, la qualità del contesto sociale e ambientale, le produzioni e i servizi locali (Blank, 1989; Nelson - Butler, 1993; Brohman, 1996). La formazione di reti tra imprese del territorio attraverso la condivisione del modello organizzativo ne favorisce altresì l'internazionalizzazione.

Nella letteratura in tema di marketing territoriale (Caroli, 1996, 2006) l'attenzione si è soffermata sul legame con lo sviluppo sostenibile e l'incentivazione dell'imprenditorialità (Aiello - Donvito, 2007), evidenziando lo stretto rapporto esistente tra marketing territoriale e relazionale (Grönroos, 1994; Aijo, 1996). Il *core* dell'offerta turistica (*accommodation*, vitto, alloggio) è infatti sempre meno sufficiente a soddisfare le mutate esigenze dei turisti (Kandampully, 2006) e sempre orientato verso servizi integrati (Laws, 1997).

Operare in ottica sistemica è indispensabile per accrescere l'attrattività turistica delle aree (Tinsley - Lynch, 2001); con la rete si crea interazione tra i vari attori e si esaltano le capacità di collaborazione dei diversi soggetti dell'area, come negli interventi di marketing territoriale. Si incrementa altresì il capitale relazionale, poiché il *network* favorisce la comunicazione e la promozione dell'area di riferimento (Costabile, 2001). Tale aspetto è particolarmente rilevante se si ha riguardo alla di-

menzione territoriale che emerge come tratto tipico dei contratti di rete turistici (i cui nodi appartengono di regola alla stessa area) e se si tiene presente che in ogni contesto geografico le relazioni tra gli attori rappresentano un aspetto assolutamente primario, poiché influenzano le dinamiche sociali e la competitività (Caroli, 2006). Tra i benefici possibili va menzionata la valorizzazione delle cosiddette *non-intentional resources*, ossia risorse generate non intenzionalmente per implementare i programmi di rete, già presenti nel territorio prima della creazione del *network* (Macbeth *et al.*, 2004; Samaganova *et al.*, 2007). Il marketing territoriale ha la funzione di favorire l'evoluzione dei fattori materiali e immateriali di un'area geografica nella direzione che rafforza la capacità di tale area di attrarre e mantenere al suo interno quelle componenti della domanda territoriale più funzionali allo sviluppo sostenibile dell'area stessa (Caroli, 2006: 85; Gregori *et al.*, 2013).

L'approccio relazionale-reticolare è altresì importante rispetto alla prospettiva del marketing territoriale, che si basa sul coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati, sul superamento di logiche conflittuali e competitive e sull'integrazione delle diverse componenti territoriali (natura, cultura, sistema produttivo, turismo), concepite in modo integrato e sistemico (Valdani - Ancarani, 2000; Gregori, 2005; Zazzero, 2011; Gregori *et al.*, 2013), ciò che accresce l'efficacia delle attività di promozione e alla comunicazione.

Con il contratto di rete è possibile sviluppare un *network* trasversale rispetto a varie dimensioni territoriali, composto da piccole imprese appartenenti a diversi settori (turismo, accoglienza, cultura, natura, produzioni agroalimentari, edilizia, ecc.) per offrire al visitatore un ambiente accogliente, di qualità e un'esperienza di soggiorno positiva, comunicando i valori condivisi dell'area. Specie nel nostro Paese, che detiene un patrimonio culturale unico al mondo, le reti che incorporano cultura e turismo consentono di sfruttare sinergie e generare nuove opportunità²². Da un lato, il *network* consente alle piccole imprese ope-

²² Si cita a questo proposito il Decreto «Valore Cultura» 91/2013 e la revisione del codice dei beni culturali tesa a innescare modelli di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale (collaborazioni tra pubblico e privato) nel contesto della programmazione Europea 2014-2020 (programma «Europa Cultura»).

ranti nel settore dell'ospitalità turistica di differenziarsi tramite l'integrazione nell'offerta di nuovi servizi rivolti a fasce peculiari di clientela (diversamente abili, anziani, bambini) e di orientarsi verso esperienze collaborative di *destination management* (Wang, 2008). Dall'altro, la centralità delle relazioni e la presenza di rapporti personali tra imprese appartenenti alla stessa area locale, innalzano la fiducia (Huang *et al.*, 2008) e facilitano la convergenza verso progetti innovativi, di destagionalizzazione e valorizzazione del territorio (specie nelle regioni del sud Italia).

L'adesione al contratto di rete consente quindi alle imprese turistiche di adottare un approccio attivo al mercato, che dà risposta al bisogno dei territori e delle aree geografiche di pensare secondo una logica concorrenziale (Kotler *et al.*, 2010). I progetti di marketing territoriale implementati dalla rete vengono sviluppati non in ottica transazionale, ma facendo leva sull'approccio relazionale-reticolare (van der Duim - van Marwijk, 2006; Aiello - Donvito, 2007). Le interazioni tra i vari attori si riflettono sulla capacità attrattiva di un dato territorio, concepito come nesso di relazioni interne ed esterne tra i diversi attori (Vesci, 2001; Caroli, 2006). La valorizzazione e la tutela del territorio, inteso come patrimonio condiviso (Ferrari, 2000) postula l'integrazione tra le varie dimensioni territoriali.

Il contratto di rete facilita la diffusione della prospettiva di organizzazione integrata della destinazione – *destination management* – che ha come premessa la collaborazione tra diversi attori (Ruisi, 2012a-b). La destinazione turistica si presenta come luogo obiettivo di viaggio (Franch, 2010) ed è definita come l'insieme di *basic elements* che attraggono i turisti: *attractions* (naturali, culturali ricreative), *amenities and accessibilities* (infrastrutture materiali e immateriali), *image* (che rende attraente la destinazione), *price* (che la rende conveniente) e *human resources* (operatori e residenti che con la loro professionalità rendono piacevole il viaggio) (WTO, 2004, 2007; Savelli, 2011). Il concetto di *touristic destination* è molto ampio e si ricollega a quello di sistema locale di offerta turistica (SLOT) inteso come attività e fattori di attrattiva organizzati in un sistema di ospitalità turistica (Della Corte, 2000), ovvero come sistema di attori presenti sul territorio il cui obiettivo è organizzare e gestire in modo sistemico-territoriale le attività turistiche.

È possibile distinguere tra destinazioni *corporate* e *community* (Martini, 2005). Quest'ultima corrisponde alla destinazione territoriale che forma un sistema locale di offerta turistica e comprende attori anche in competizione ma con interessi comuni.

Diversi contributi si sono soffermati sui fattori oggettivi come servizi, attrazioni, prodotti, ecc. (Pearce, 1997) e sui fattori soggettivi, soggetti generatori dei servizi (Laws, 1995; Kerr *et al.*, 2001) della destinazione. Un terzo filone di studi, adottando una prospettiva integrata, si sofferma sullo spazio fisico (un comprensorio geografico) e sul complesso di operatori che erogano servizi turistici includendo anche il segmento di clientela che costituisce il target dell'offerta (Keller, 2000). In tale ottica si sottolinea come la collaborazione sia cementata da comuni valori che alimentano le relazioni e favoriscono il dialogo e la co-definizione di progetti di sviluppo di cui gli attori condividono obiettivi e meccanismi operativi e organizzativi (Ruisi, 2011).

La collaborazione attivata attraverso il contratto di rete conduce a un modello di *governance* della destinazione diffusa di tipo integrato (Ejarque, 2003)²³ in cui gli elementi sono interconnessi da relazioni tra gli attori locali (come anche nei consorzi turistici) e viene programmata una valorizzazione sistemica degli stessi. «L'integrazione diventa il *leit motive* sia nel processo di organizzazione e governo della destinazione, che nella *business definition* e nelle strategie di *branding* della destinazione» (Ruisi, 2012a: 37), sempre più necessarie per racchiudere ed esprimere le qualità intrinseche di una destinazione (Pencarelli - Gregori, 2009; Anholt, 2011)²⁴. Il *brand* contribuisce ad accrescere il valore e rappresenta una delle principali risorse relazionali e fiduciarie della destinazione turistica (Clarke, 2000; Hankinson, 2004) e sempre più frequentemente viene impiegato nella comunicazione territoriale turistica e nel *destination branding* tramite web (Cioppi, 2009), coniugando ele-

²³ Ejarque (2003) distingue tre modelli di *governance*: destinazione diffusa, dipendente e integrata. Nel primo caso gli elementi di attrazione non sono tra loro connessi; nel secondo un numero elevato di elementi è collegato entro pacchetti di offerta elaborati da operatori specializzati (*tour operator*).

²⁴ Il *branding* è inteso come processo di progettazione, pianificazione e comunicazione del nome e dell'identità di un prodotto/servizio/organizzazione per costruire o gestire la sua reputazione (Anholt, 2007).

menti tangibili (offerte, strutture, servizi eventi) a elementi intangibili (immagine e *brand*)²⁵. Rispetto alla formula del consorzio, che attiva forme di cooperazione finalizzate e a perseguire economie di scala e a diminuire il costo dei servizi forniti alle imprese (consulenza, formazione, promozione, gestione centralizzata delle prenotazioni e degli acquisti) il contratto di rete consente di valorizzarne il potere contrattuale e di ridurre conflittualità e concorrenza tra i partecipanti. In tale contesto lo strumento della *destination management organization* può essere impiegato dalle reti turistiche per superare le difficoltà dovute all'eterogeneità degli agenti, poiché consente di unire categorie diverse di imprese (anche non dedicate esclusivamente alle attività turistiche e appartenenti a diversi settori, con orizzonti temporali diversi e interessi particolari) in una visione strategico territoriale di lungo periodo.

Poiché la competitività di una destinazione dipende dal capitale posseduto (*resource endowments*) e dalla capacità di utilizzarlo (*resource deployment*), cioè di trasformarlo in un'offerta di beni e servizi turistici (Ritchie - Crouch, 2003) è necessario il coordinamento tra attori per trasformare un insieme eterogeneo di prodotti e servizi in un prodotto omogeneo da offrire ai turisti (Magliulo, 2012). La *governance* dei flussi turistici e la valorizzazione delle risorse del territorio postula la gestione integrata e lo sviluppo di reti di impresa all'interno della destinazione turistica contribuisce al rafforzamento dell'organizzazione turistica ed è supportata da politiche territoriali che prevedono interventi pubblici soprattutto a livello locale e sostegno giuridico e finanziario per le imprese (Pedrana - Bizzarri, 2012: 67). Il contratto di rete turistico favorisce l'accessibilità e la fruibilità dei beni collettivi locali (Pedrana - Bizzarri, 2012: 63) e può diventare strumento per raggiungere attrattori innovativi, attraverso nuovi collegamenti e nuove infrastrutture legate al trasporto, alla preparazione del viaggio, agli equipaggiamenti, ai servizi di accoglienza.

²⁵ I dati dell'Osservatorio Turismo di Unioncamere dimostrano che sempre più turisti utilizzano il web per ricercare informazioni pratiche ed opinioni, per decidere e organizzare il soggiorno (Istat - Banca d'Italia - Ciset - ONT, 2012).

7. L'ANALISI EMPIRICA

7.1. Premessa metodologica

Come anticipato, la ricerca empirica si è basata su strumenti di analisi quantitativa e qualitativa (Yin, 2003; Eisenhardt - Graebner, 2007). Lo studio è stato realizzato nel periodo aprile-settembre 2013. I contratti di rete oggetto di analisi quantitativa sono stati ottenuti tramite il sistema informativo TELEMACO del Sistema camerale e la selezione dal database Infocamere (estrazione al 2 febbraio 2013) inserendo come chiave di ricerca nell'oggetto e/o nella denominazione del contratto di rete la parola turismo, albergo, turistico, ecc. e, solo secondariamente, tenendo conto dei codici Ateco. Sono stati selezionati in questo modo 27 contratti di rete che annoverano almeno un'impresa appartenente al settore turistico. Il campione così ottenuto è stato analizzato, attraverso l'impiego di strumenti di statistica descrittiva, focalizzandosi sulle dimensioni demografiche di base (numero dei nodi del contratto di rete, forma giuridica delle imprese aderenti, localizzazione (regionalità), anno di costituzione) e sulla tipologia di obiettivi presenti nell'oggetto e nel programma del contratto di rete individuati tramite l'analisi documentale e la consultazione di siti Internet (ReIndustria, Infocamere / Camera di Commercio, siti dei singoli contratti di rete). In alcuni casi è stato possibile accedere al contratto di rete integrale e avvalersi della *content analysis*, in altri solo all'estratto (non potendo quindi eseguire un'analisi completa di tutti gli articoli, relativi, ad esempio, alla struttura della governance e a quella patrimoniale) o ad informazioni reperite tramite web.

7.2. L'analisi quantitativa: primi risultati dello studio esplorativo

In primo luogo su 253 «nodi» (aziende aderenti) che fanno capo ai 27 contratti di rete, la maggioranza è ricompresa nella fascia dimensionale che conta 4-9 imprese, che è anche quella più diffusa su base nazionale, e in quella medio alta (tra 10 e 50 nodi). Questo dato sottolinea l'importanza nel settore turistico (ancor più che in altri comparti) dell'aggregazione di

un numero elevato di imprese, necessaria per costruire una massa critica e superare la eccessiva frammentazione o polverizzazione dell'offerta e per ricomprendere, nell'ottica dell'integrazione di filiera e dei servizi turistici, imprese di settori correlati (agricoltura, cultura, trasporti) che concorrono ad arricchire le componenti di servizio e favoriscono processi di innovazione dei prodotti turistici. Il numero medio di soggetti per contratto è pari a 9,3; la rete con più nodi è la Rete Balneare di Viareggio R.I.V.A., che comprende 47 stabilimenti balneari. In particolare, 13 contratti contano un numero di nodi compreso fra 4 e 9; 7 reti annoverano tra 10 e 50 nodi, 6 contratti sono formati da 3 nodi e solo 1 da 2 aziende.

In secondo luogo si registra una netta prevalenza di contratti regionali (85% dei casi). Il dato è superiore alla media nazionale relativa ai contratti di rete appartenenti a tutti i settori, e può essere interpretato, da un lato, come segno dell'importanza della variabile territorio, cioè del radicamento degli attori e del perpetrarsi di logiche di prossimità tipiche dei distretti, che facilita l'integrazione di filiera e supporta progetti di *destination management* e di valorizzazione di specifiche aree locali, dall'altro, come indice dell'efficacia della recente legge, diretta a sostenere la nascita di distretti turistici. Le province con il maggior numero dei nodi sono quelle di Lucca, Verona, Pisa, Sassari, Alessandria; la regione con più province sedi di nodi è la Toscana, seguita dal Veneto e dalla Sardegna, che è anche la regione in cui è presente il maggior numero di contratti di rete (26% del totale), seguita dalla Toscana (18%) e dal Veneto (11% contratti di rete monoregionali).

In terzo luogo, mentre su base nazionale sono più diffuse le società di capitali, i contratti di rete sono sottoscritti prevalentemente da società di persone (34%) e imprese individuali (30%), segno della larga diffusione di micro imprese, tipica del settore; è altresì significativa la presenza di cooperative (29%), a cui si aggiungono consorzi e associazioni²⁶, frutto della tradizione di associazionismo che caratterizza il comparto.

Infine, la dimensione temporale evidenzia la crescita del contratto di rete nel triennio 2011-2013 (passando rispettivamente dal 37% nel 2011 al 59% nel 2012), dovuta anche all'emanazione della legge che supporta la formazione delle aggregazioni.

²⁶ Nello specifico, si tratta di 3 consorzi e di 2 associazioni.

7.3. Gli obiettivi delle reti turistiche

Nello sviluppo del secondo profilo di analisi l'attenzione si è focalizzata sulla tipologia di obiettivi dei 27 contratti di rete. È stato possibile individuare quattro gruppi di contratti, sulla base della prevalenza di altrettanti tipi di obiettivi formalizzati e formalmente dichiarati: internazionalizzazione; marketing e innovazione; integrazione; valorizzazione del territorio, come si evince dalla tabella seguente (Tab. 1).

Poiché diverse reti prevedono una pluralità di obiettivi, per cui sono formalmente indicati nel contratto obiettivi principali e secondari appartenenti alle diverse tipologie, dall'analisi degli abbinamenti più frequenti sono stati derivati due gruppi: il primo, formato da 11 reti (41%), è orientato prevalentemente (ma non in via esclusiva) a perseguire in comune obiettivi di marketing, innovazione e internazionalizzazione; il secondo, formato da 16 reti (59%), è focalizzato su obiettivi di integrazione tra gli attori del territorio e sulla valorizzazione del medesimo. Entrambi i tipi di obiettivi sono considerati strumentali al recupero e al rafforzamento della competitività.

Nello specifico tra gli obiettivi generali e particolari contenuti nell'oggetto e nel programma di rete del primo gruppo di contratti (marketing, innovazione e internazionalizzazione) sono ricomprese le finalità di seguito commentate.

1. Tutela e promozione della specificità del settore turistico e degli specifici territori cui appartengono le imprese attraverso un nuovo modo di cooperare e di coordinarsi nello sviluppare strategie e attività di marketing mirate alla promozione turistica delle attività, politiche di pubblicità e marketing collettivo per le imprese aderenti al contratto di rete. Tale obiettivo si è articolato in una pluralità di progetti, tra i quali: la predisposizione di piattaforme turistiche, connesse con le applicazioni *smart* e i *social network*; nell'introduzione di carte di fidelizzazione prepagate; la realizzazione di applicazioni per *smartphone* in cui la rete rappresenta una selezione delle informazioni relative al commercio (negozi storici o tipici, negozi di abbigliamento, calzature, gioiellerie, ecc.), alla ristorazione (ristoranti, birrerie, ecc.), ai servizi alla persona (profumerie, centri benessere, parrucchieri, noleggio auto/scooter/bici, farmacie, trasporti, ecc.), alla dotazione

artistica e culturale del territorio (musei, luoghi di interesse storico culturale, ecc.), al tempo libero (golf, teatro, tennis, zoo, parchi acquatici, ecc.), alla vita notturna (discoteche, *lounge bar*, jazz club, locali di tendenza, ecc.) e alle possibili escursioni (visite guidate, percorsi storici, culturali, naturalistici, ecc.); lo sviluppo di programmi di «attrazione» per particolari aree di *incoming*; la progettazione di iniziative attrattive e *merchandising* delle ricchezze presenti sul territorio.

2. Rafforzamento della capacità di penetrazione e di attrattiva dei flussi turistici sul mercato regionale, nazionale e internazionale degli eventi fieristici (con particolare attenzione a fiere e eventi caratterizzati da un approccio eco-sostenibile) finalizzata a cogliere nuove opportunità di mercato attraverso la costruzione di una *vision* tattica per il riposizionamento competitivo in un'ottica di filiera turistica.
3. Aggiornamento e sviluppo e di competenze multidisciplinari attraverso progetti di formazione qualificati (alta formazione) realizzati in modo congiunto.
4. Formalizzazione del *know-how* attraverso un centro interno di eccellenza e condivisione con i partners e formazione continua.
5. Impiego di un manager turistico di rete per la definizione di linee comuni di marketing, oltre che per i rapporti con le amministrazioni locali.
6. Rafforzamento della competitività attraverso processi di innovazione tecnologica, di R&S e di trasferimento tecnologico tra le imprese partecipanti alla rete e concentrazione delle risorse su filoni tecnologici comuni.
7. Miglioramento della comunicazione e della visibilità attraverso la progettazione di un marchio comune e la creazione di un'unica piattaforma web (piattaforma dinamica per il turismo) per commercializzare e presentare sul mercato servizi di alto standard qualitativo direttamente o indirettamente connessi con attività turistiche, di trasporto, culturali e altre attività correlate e integrare i diversi attori nella gestione modulare dei contenuti e della distribuzione multicanale.
8. Registrazione di un marchio comune di rete che costituisce «l'immagine» del disciplinare comune relativo ai servizi erogati agli interlocutori (imprese aderenti, altre imprese e utenti).

Tab. 1
Gli obiettivi dei contratti di rete turistici.

Nome del contratto di rete <i>Localizzazione</i>	Obiettivo prevalente: marketing e innovazione	Obiettivo prevalente: valorizzazione del territorio	Obiettivo prevalente: integrazione tra attori	Obiettivo prevalente: internazionalizzazione
Arcipelago reti di imprese per il turismo <i>Campania</i>	X			
Contratto di rete in tema di agriturismo <i>Sardegna</i>			X	
Rete Imprese Balneari di Viareggio R.I.V.A. <i>Toscana</i>	X			
Percorsi benessere in Sardegna <i>Sardegna</i>		X		
Rete Angolias <i>Sardegna</i>		X		
Rete Castelsardo Valle del Coghinas <i>Sardegna</i>				X
WorldWide Masserie of Apulia W.O.M.A. <i>Puglia</i>		X		
Rete Sardegna cultura tradizione <i>Sardegna</i>			X	
Illasi Valleys <i>Veneto</i>	X			
Rete RICA <i>Abruzzo</i>		X		
M.I.N.S.Y. Inter-regionale (Veneto, Lazio, Friuli)				X
Rete Tilipera <i>Sardegna</i>			X	

Rete Imprese Litorale Pisano <i>Toscana</i>	X		
Piemonte mare, territorio e cultura <i>Piemonte</i>		X	
Rete qualità toscana <i>Toscana</i>		X	
Legami <i>Emilia Romagna</i>		X	
Rete Verona Garda Bike <i>Veneto</i>	X		
Rete Imprese delle Marine e del Parco – R.I.M.P. <i>Toscana</i>	X		
Rete Unilab Project <i>Piemonte</i>			X
Rete Apulia Experience <i>Puglia</i>			X
Rete Marche d'Eccellenza – MADE <i>Marche</i>	X		
Rete di Imprese Sarni Ristorazione Inter-regionale (<i>Abruzzo, Puglia</i>)		X	
Aba Bibione <i>Veneto</i>			X
B2Green <i>Lombardia</i>		X	
Rete Core Firenze <i>Toscana</i>		X	
Rete Este Inter-regionale (<i>Abruzzo e Toscana</i>)			X
Rete 2011 <i>Sardegna</i>	X		
Totale contratti di rete: 27 (100%)	5 (19%)	7 (26%)	9 (33%)
			6 (22%)

9. Progettazione ed erogazione di servizi innovativi attraverso la collaborazione con aziende di settori complementari o affini (cultura, agricoltura, pesca, eno-gastronomia, ecc.) per la valorizzazione delle reciproche eccellenze, lo sviluppo di servizi turistico-ambientali di qualità ottenuti anche attraverso la formazione delle risorse umane e lo scambio tra gli imprenditori di informazioni e prestazioni (di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica).
10. Realizzazione di progetti di marketing relazionale e territoriale mirati alla promozione turistica delle attività delle imprese aderenti e del territorio comunale/provinciale e di processi di *branding* nella *business definition* della destinazione turistica.

Nel secondo gruppo di contratti di rete gli obiettivi hanno tre declinazioni prevalenti: il rapporto con il territorio, di cui si vogliono valorizzare in modo integrato le diverse componenti; l'orientamento alla qualità del processo di erogazione e dello stesso servizio turistico (anche attraverso l'adozione di certificazioni ambientali); l'incorporazione della sostenibilità (e quindi della dimensione sociale e ambientale, oltre che economica) nei servizi/prodotti e nelle attività di marketing (ad esempio, destagionalizzazione dell'offerta); attenzione alle relazioni tra i diversi interlocutori esterni ed interni alla rete. Di seguito sono elencati i più ricorrenti:

1. Integrazione nel servizio erogato e nei prodotti offerti di diverse attività dello stesso settore (ad esempio, per il settore agricolo: attività zootecnica, silvicoltura, agricola ed attività complementari e sussidiarie) o di settori diversi (agriturismo, fattorie didattiche, turismo rurale ed attività affini).
2. Creazione di servizi intermodali (con retisti del settore dei trasporti), per la predisposizione di pacchetti completi anche della logistica.
3. Valorizzazione, attraverso la collaborazione, della filiera turistica agroalimentare e della realtà storico-culturale rurale locale; sviluppo di strategie di marketing per promuovere il territorio; valorizzazione dell'appartenenza e dell'identità locale come fattore premiante di competitività sul mercato nazionale e internazionale.
4. Assicurazione della qualità dei prodotti e servizi attraverso una comunicazione trasparente e la certificazione degli stessi e implementazione di sistemi di gestione ambientale certificati.

5. Sviluppo delle interrelazioni tra imprese operanti in vari settori (agricoltura, pesca, ospitalità turistica, commercio, ambiente e attività sociali).
6. Predisposizione di pacchetti unici tesi ad offrire un servizio completo; realizzazione di piattaforme in grado di presentare l'offerta turistica integrata sia a livello di «prodotto» che di «servizi», nella logica della destinazione di tipo *community*.
7. Incentivazione dello sviluppo economico, culturale e sociale del territorio attraverso l'integrazione di filiera; valorizzazione del territorio e promozione del turismo eco-sostenibile (ad esempio, incentivazione del turismo e delle attività all'aria aperta con forme ecocompatibili, rispettose dell'ambiente geografico e antropico); conservazione e valorizzazione delle tradizioni culturali, eno-gastronomiche dell'area.
8. Progettazione di servizi innovativi orientati a specifiche categorie di turisti e di servizi accessibili.
9. Creazione e rafforzamento della *brand image* per valorizzare l'identità territoriale.

8. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

La rapida diffusione del contratto di rete è sostenuta dai benefici sottolineati sia sul piano teorico, che nella prassi. Il *trend* di crescita, anche se più lentamente rispetto ad altri settori, si sta manifestando anche nell'ambito turistico, che vede nell'aggregazione uno strumento efficace per qualificare il comparto e sostenerne la competitività. È quindi possibile affermare che per i contratti di rete del turismo, grazie anche all'impulso della recente legge, esistono margini di sviluppo futuro per affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione e superare, facendo leva sul *networking*, la frammentazione e le aree di debolezza del settore.

Le esigenze più forti per il rilancio del turismo e delle attività connesse sono infatti legate alla creazione di una filiera che offra al turista, in un unico pacchetto, una pluralità di servizi (alberghi, ristoranti, escursioni, trasporti, eventi e proposte culturali, ecc.), dal monitoraggio della

qualità dell'offerta all'internazionalizzazione, all'accesso al credito, a politiche di marketing capaci di esaltare le qualità dei servizi/prodotti offerti e del territorio. Tali esigenze trovano riscontro nelle principali motivazioni che conducono le imprese turistiche alla stipula del contratto di rete. Come emerge dallo studio, gli obiettivi sono sintetizzabili nella partecipazione e promozione di eventi ed iniziative tese a pubblicizzare e valorizzare sul mercato nazionale e internazionale i servizi e prodotti offerti dalla rete, nella registrazione di un marchio comune che accresca la visibilità della filiera turistica, nella definizione di linee comuni di marketing per valorizzare un *network*, un luogo, un territorio (*destination*), nella predisposizione di un'offerta integrata e di qualità.

Gli elementi comuni dei contratti di rete «vincenti» sono legati in primo luogo alla creazione di una piattaforma turistica tramite cui promuovere ed integrare l'offerta turistica. Si tratta quindi di obiettivi di marketing (che in alcuni casi incorporano la dimensione della sostenibilità) per cui la piattaforma diventa lo strumento per proporre il luogo o *network* in modo da favorire la conoscenza del territorio; realizzare piani di comunicazione ad hoc mirati anche a target specifici di clientela (tra cui il turista responsabile o fasce di turismo legate a proposte di accessibilità); facilitare prenotazioni di più servizi (albergo, trasporto, centro benessere, escursioni, spiagge, visita a musei, ecc.). Contestualmente, la piattaforma diventa il *driver* per accrescere le conoscenze dell'operatore/i sul comportamento del turista, attraverso la creazione di database sulle scelte dei visitatori, informazioni preziose per gli attori operanti in diversi settori sulla cui base progettare servizi innovativi.

In secondo luogo, un elemento che è alla base dell'efficacia dei contratti di rete è il coinvolgimento di istituzioni (Camere di Commercio, enti locali, ecc.) e di operatori (consulenti o manager di rete) capaci di favorire l'aggregazione virtuosa tra aziende di varie tipologie²⁷.

²⁷ Ne è esempio la rete W.O.M.A. (Worldwide Masserie of Apulia), contratto sottoscritto da importanti consorzi turistici della Puglia e da Exiteam s.r.l., *spin-off* dell'Università di Bari nato grazie al supporto di Confindustria Taranto, che ha attivato una specifica strategia volta a favorire i processi di aggregazione aziendale e di scambio di *know-how* tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale (Iaffaldano - Santamato, 2012).

In terzo luogo, poiché il contratto di rete può essere attivato trasversalmente e aggregare imprese di settori diversi (turismo, agricoltura, trasporti, cultura, *information-communication-technology*) e con *mission* differenti (cooperative, consorzi, fondazioni, associazioni, ecc.) rappresenta una formula efficace per affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione e per sviluppare, facendo leva su competenze differenziate, una nuova cultura d'impresa, alimentata dal processo di apprendimento che il *networking* innesca. In tale contesto, la «spinta» determinata dai contributi statali se, da un lato, può lasciare spazio a scelte dettate da mero opportunismo, dall'altro, contribuisce a fare maturare le modalità di collaborazione tra le imprese e competenze manageriali qualificate.

Infine, come si evince dalla ricerca empirica, se posizionare su nuovi mercati le imprese aderenti, progettando in modo aggregato servizi/prodotti innovativi è la motivazione che sostiene la diffusione e lo sviluppo futuro del contratto di rete nel turismo, le ragioni più profonde che rendono questo strumento una leva per forme di sviluppo sostenibili e durature vanno individuate nel rapporto con il territorio, nell'integrazione dell'offerta tra più operatori, nel potenziamento del sistema di offerta turistica locale, nella qualificazione sociale e ambientale del territorio, che ricerca un maggiore flusso turistico, nel rispetto delle persone, del paesaggio, e delle vocazioni dei luoghi. Nel contratto di rete turistico non sembra infatti verificarsi il superamento della logica territoriale, ma si ha il superamento della logica settoriale tipica del distretto, come auspicato nelle intenzioni del legislatore, perché il turismo è un settore che non può prescindere dal territorio in cui le imprese sono inserite e le politiche economiche territoriali sulle reti d'impresa devono tenere conto di questo aspetto. Per contro, nonostante i benefici attuali e potenziali, non mancano i fronti di criticità che rallentano la diffusione di contratti di rete turistici, relativi ai problemi di *governance* della rete, al costo della gestione, alla distribuzione del potere decisionale e ai conflitti di interesse che possono insorgere.

Tuttavia, gli obiettivi e i risultati raggiunti dalle reti turistiche ad oggi costituite, formate in prevalenza PMI radicate (Matacena - Del Baldo, 2009), legate da relazioni interpersonali e di prossimità, cementate dalla fiducia e maturate nella comunità di appartenenza, che facilita la coesione sociale e la condivisione di valori comuni, depongono a favore

dell'autenticità della volontà comune di costruire nuovi modelli di offerta focalizzati su servizi turistici che alla ricerca di competitività coniugano la valorizzazione e lo sviluppo del territorio e contribuiscono a diffondere una nuova cultura d'impresa tesa a creare valore durevole e condiviso.

8.1. *Limitazioni e prospettive future della ricerca*

Nonostante il contributo proponga spunti di riflessione su un tema relativamente nuovo, il lavoro presenta diverse limitazioni. In primo luogo, relativamente all'analisi quantitativa sui 27 contratti di rete, in alcuni casi è stato impossibile ottenere il contratto di rete in forma integrale, per verificare il programma e mappare gli aspetti organizzativi, di *governance* e patrimoniali. Inoltre, i criteri usati per la selezione dei contratti turistici potrebbero essere affinati considerando i codici Ateco delle attività. In secondo luogo, l'analisi qualitativa dovrebbe essere approfondita con l'ausilio di ulteriori strumenti di indagine prevedendo, ad esempio, l'impiego di un questionario indirizzato a tutti i nodi delle reti e la realizzazione di interviste dirette al/ai rappresentante/i della rete, per verificare la coerenza tra obiettivi indicati nel contratto e obiettivi già raggiunti, oltre ad approfondire l'analisi delle problematiche organizzative e di *governance* legate allo sviluppo dei progetti di integrazione. Tali obiettivi saranno perseguiti in un secondo *step* della ricerca, che si propone di focalizzare l'analisi sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sull'evoluzione degli stessi, e di completarla attraverso lo studio di casi aziendali.

9. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Achrol, R.S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: towards a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1): 56-71.
- Aiello, G. - Donvito, R. (2007). L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti, *Mercati e Competitività* 1: 49-70.

- Aijo, T. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing, *European Journal of Marketing* 30 (2): 8-18.
- Anderson, J.C. - Håkansson, H. - Johanson, L. (1994). Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing* 58 (4): 1-15.
- Andreopoulou, Z. - Cesaretti, G.P. - Misso, R. (a cura di) (2012). *Sostenibilità dello sviluppo e dimensione territoriale. Il ruolo dei sistemi regionali a vocazione rurale*, Milano, Franco Angeli.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*, London, Palgrave.
- Anholt, S. (2011). *Competitive identity*, in Morgan, N. - Pritchard, A. - Pride, R. (eds.), *Destination brands. Managing place reputation*, 3rd ed., Oxford, Elsevier, 21-31.
- Aureli, S.- Cesaroni, F.M. - Ciambotti, M. - Del Baldo, M. (2013). *The role of business associations in promoting networking. The Italian case of the «network contracts»*, Paper presented at the Fifth Anniversary International Conference The European Entrepreneurship *How entrepreneurs (should) act in global business environment*, BAMDE - ECSB, Albena - Varna (Bulgaria), 9-11 September 2013.
- Aureli, S. - Ciambotti, M. - Del Baldo, M. (2011a). *Inter-organizational networks as a strategic response to current economic challenges. The Italian experience of the «network contract»: analysis of networks formation, goals and governance*, Rent XXV Proceedings, Bodo (Norway), 16-18 November 2011, Bruxelles, EIASM.
- Aureli, S. - Ciambotti, M. - Del Baldo, M. (2011b). *Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze*, *Argomenti* 33: 75-104.
- Aureli, S. - Ciambotti, M. - Del Baldo, M. (2011c). *Il contratto di rete come strumento di risposta delle PMI alla crisi: aspetti strategici, organizzativi e di governance. Uno stato dell'arte delle esperienze in corso in Italia*, Proceedings 3° Workshop Internazionale *I processi innovativi: le sfide oltre la crisi*, ECSB - Piccola Impresa / Small Business, Urbino, 16-17 Settembre 2011.
- Aureli, S. - Del Baldo, M. (2012). Networks' contribution to small-sized firms' internationalization, *International Journal of Economic Behavior* 2: 47-66.
- Aureli, S. - Del Baldo, M. (2013). The network contract and its influence on strategic decision of internationalization: evidence from Italy, *International Journal of Applied Behavioral Economics* 2 (2): 23-40.

- Aureli, S. - Forlani, F. (2013). *The role of network contracts in place brand management. Current usage and future possibilities of this new Italian legislative instrument*, Paper presented at 4th International Colloquium on Place Brand Management *Strategic marketing in cities, regions and nations*, Università di Aosta, 5th-6th September 2013.
- Axelsson, B. - Easton, G. (eds.) (1992). *Industrial networks. A view of reality*, London, Routledge.
- Bastia, F. (1989). *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Bologna, Clueb.
- Becattini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing* 1 (1): 107-117.
- Bizzarri, C. (2011). L'impatto economico e socio ambientale sul territorio delle innovazioni in ambito turistico, *Rivista di Scienze del Turismo* 1: 69-82.
- Blank, U. (1989). *The community tourism industry imperative: its necessity, opportunities, and potentials*, State College, Venture Publishing.
- Bonetti, C.- Petrillo, C. - Simoni, M. (2006). *Tourism system dynamisc: a multi-level destination approach, in tourism local system and networking*, ed. by L. Lazzeretti - C.S. Petrillo, Amsterdam, Elsevier, 111-134.
- Brohman, J. (1996). New directions in tourism for third world development, *Annals of Tourism Research* 23 (1): 48-70.
- Cafaggi, F. (2008). Contractual networks and the small business act: towards European principles? *European Review of Contract Law* 4 (4): 494-539.
- Cafaggi, F. (a cura di) (2009). *Il contratto di rete*, Bologna, Il Mulino.
- Cafaggi, F. (2010). Il nuovo contratto di rete: «Learning by doing?», *I Contratti* 18 (12): 1143-1154.
- Cafaggi, F. (2011). *Contractual networks, inter-firm cooperation and economic growth*, London, Edward Elgar.
- Cafaggi, F. - Iamiceli, P. - Mosco, G.D. (a cura di) (2012a). *Contratti di rete: un'analisi comparativa: i contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*, Roma, Fondazione Bruno Visentini - Unioncamere.
- Cafaggi, F. - Iamiceli, P. - Mosco, G.D. (a cura di) (2012b). *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Milano, Giuffrè.
- Caroli, M.G. (1996) (2006). *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli.
- Carta, M. (2004). Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale, *Economia della Cultura* 1 (14): 39-56.

- Cioppi, M. (2009). *La comunicazione territoriale turistica in rete: un'analisi comparata dei siti delle regioni adriatiche*, in Pencarelli, T. - Gregori, G.L. (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Milano, Franco Angeli, 226-245.
- Clarke, J. (2000). Tourism brand: an explorative study of the brand box model, *Journal of Vacation Marketing* 6 (4): 329-345.
- Contò, F. - La Sala, P. (a cura di) (2012). *Networks territoriali di sviluppo integrato per l'agroalimentare lucano*, Milano, Franco Angeli.
- Cooper, C. - Fletcher, J.E. (2002). *Economia del turismo. Teoria e pratica*, Bologna, Zanichelli.
- Costabile, M. (2001). *Il capitale relazionale*, Milano, Franco Angeli.
- Cuffaro, V. (2010). Contratti di impresa e contratti tra imprese, *Il Corriere del Merito. Le Rassegne* 1: 5-8.
- Della Corte, V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam.
- Della Corte, V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Milano, Egea.
- Della Corte, V. - Ruisci, M. (2012). *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio*, Roma, Aracne.
- De Pace, M. (2011). *La rete d'impresa. Istruzioni per l'uso*, Roma, Unioncamere.
- Depperu, D. (1996). *Economia dei consorzi tra imprese*, Milano, Egea.
- Di Bernardo, B. (1989). La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia gerarchia-mercato, *Economia e Politica Industriale* 64: 165-207.
- Eisenhardt, K.M. - Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal* 50 (1): 25-32.
- Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo*, Milano, Hoepli.
- Ferrari, S. (2000). Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese, *Sinergie* 52: 253-283.
- Ferraris Franceschi, R. (1978). *L'indagine metodologica in Economia Aziendale*, Milano, Giuffrè.
- Ferrero, G. (a cura di) (2001). *Distretti, network, rapporti interaziendali*, Genova, Aspi/Ins - Edit.
- Fletcher, D. (1994). Small firm's strategic alliances and valued adding networks: a critical review, *Piccola Impresa / Small Business* 2: 27-59.
- Franch, M. (a cura di) (2002). *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli.

- Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Milano, McGraw-Hill.
- Glaister, K.W. - Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies* 33 (3): 301-332.
- Grandori, A. (1989). Efficienza ed equità delle reti interorganizzative: una prospettiva negoziale, *Economia e Politica Industriale* 64: 349-375.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 76 (6): 1360-1380.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review* 33 (3): 114-135.
- Gregori, G.L. (2005). Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda «integrata» di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale, *Sinergie* 66: 55-77.
- Gregori, G.L. - Temperini, V. - Perna, A. (2013). Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso «Land of Value» (LOV), *Piccola Impresa / Small Business* 1: 115-134.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision* 32 (2): 4-20.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal* 38: 85-112.
- Håkansson, H. - Snehota, I. (1989). No business is an Island: the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management* 5 (3): 187-200.
- Håkansson, H. - Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*, Boston, MA, Thompson Press.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place brands, *Journal of Vacatin Marketing* 10 (2): 109-121.
- Harrigan, K.R. (ed.) (1988). *Strategies for joint venture*, Lexington, trad. it. F. Corno, *Joint Venture*, Padova, Cedam.
- Holmlund, M. - Kock, S. (1995). Relationships and internationalization of finnish small and medium-sized companies, *International Small Business Journal* 4 (16): 46-63.
- Huang, X. - Gattiker, T.F. - Schwartz, J.I. (2008). Interpersonal trust formation during the supplier selection process: the role of the communication channel, *Journal of Supply Chain Management* 44 (3): 53-75.

- Kotler, B. - Bowen, J.T. - Makens, J.C. (2010). *Marketing del turismo*, V ed., Milano, Pearson.
- Iaffaldano, N. - Santamato, V.R. (2012). *Il turismo sostenibile e il contratto di rete delle masserie pugliesi*, Atti del XXIV Convegno Annuale Sinergie Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa, 18-19 Ottobre 2012, 485-495.
- Iamiceli, P. (2009). *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Torino, Giappichelli.
- INDIS-Unioncamere (2013). *Reti di impresa nel commercio e nei servizi. Un'analisi dei modelli organizzativi*, Roma, Unioncamere.
- Infocamere (2013). *Riepilogo sui contratti di rete*, aggiornamento 2.02.2013, <http://www.unioncamere.it>.
- Infocamere (2014). *Riepilogo sui contratti di rete*, aggiornamento 1.01.2014, <http://www.unioncamere.it>.
- Istat - Banca d'Italia - Ciset - ONT (2012). *Studio propedeutico alla compilazione del primo Conto Satellite dell Turismo – Italia*, Gruppo di Lavoro coordinato da Istat, Banca d'Italia, Ciset, ONT, Roma, Mimeo.
- Izzo, F. - Ricciardi, A. (a cura di) (2006). *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, Milano, Franco Angeli.
- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (3): 173-187.
- Keller, P. (2000). *Destination marketing: strategic areas as inquiry*, in Manente, M. - Cerato, M. (eds.), *From destination to destination marketing and management*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarini, 15-26.
- Kerr, B. - Barron, G. - Wood, R.C. (2001). Politics, policy and regional tourism administration: a case examination of Scottish area tourist board funding, *Tourist Management* 22 (6): 649-657.
- Killing, J.P. (1990). *Capire le alleanze: il ruolo della complessità degli incarichi e dell'organizzazione*, in Contractor, F.J. - Lorange, P., *La cooperazione tra imprese*, Milano, Etas.
- Lai, A. (1991). *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Milano, Franco Angeli.
- Lanza, A. (1999). Partnership interaziendali e creazione di conoscenza, *Sviluppo e Organizzazione* 175: 37-59.
- Laws, E. (1997). *Managing packaged tourism. Relationships, responsibilities and service quality in the inclusive holiday industry*, London, Thomson Business Press.

- Lipparini, A. (1998). L'apprendimento relazionale, *Sviluppo e Organizzazione* 166: 75-89.
- Lorenzoni, G. (1990). *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino.
- Lorenzoni, G. (a cura di) (1992). *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi*, Milano, Etas.
- Lorenzoni, G. (1997). *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*, in Lomi, A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Bologna, Il Mulino, 441-461.
- Macbeth, J. - Carson, D. - Northcote, J. (2004). Social capital, tourism and regional development: spcc as a basis for innovation and sustainability, *Current Issues in Tourism* 7 (6): 502-522.
- Magliulo, A. (2012). Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche, *Rivista di Scienze del Turismo* 2: 51-78.
- Marchini, I. (2005). *Il governo della piccola Impresa, Vol. II – La gestione strategica*. II ed., Genova, Aspi/Ins - Edit.
- Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli.
- Matacena, A. - Del Baldo, M. (2009). *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Milano, Franco Angeli.
- MISE (2012). *Osservatorio sui contratti di rete. Indagine qualitativa sui Contratti di rete: primi risultati*, Luglio. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico.
- Morandi, F. - Usai, A. (a cura di) (2012). *Il turismo sostenibile in Sardegna: il laboratorio Gallura*, Milano, Franco Angeli.
- Morgan, N. - Pritchard, A. - Pride, R. (2011). *Destination brands. managing place reputation*, 3th ed., Oxford, Elsevier.
- Nelson, J.G. - Butler, R. - Wall, G. (eds.) (1993). *Tourism and sustainable development: monitoring, planning, managing*, Waterloo, University of Waterloo - Heritage Resources Centre and Department of Geography, 27-44.
- Nohria, N. - Eccles, R.G. (eds.) (1992). *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- O'Donnell, A. (2004). The nature of networking in small firms, *Qualitative Market Research: An International Journal* 7 (3): 206-217.
- Österle, H. - Fleisch, E. - Alt, R. (2001). *Business networking: shaping collaboration between enterprises*, Berlin, Springer.

- Pearce, D. (1997). Competitive destination analysis in South-east Asia, *Journal of Travel Research* 34 (4): 16-25.
- Pedrana, M. - Bizzarri, C. (2012). *Le reti di impresa per lo sviluppo di nuove forme di turismo e il loro impatto sul territorio*, in Della Corte, V. - Ruisi, M., *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio*, Roma, Aracne, 57-76.
- Pencarelli, T. (1995). *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Genova, Aspi/Ins - Edit.
- Pencarelli, T. (2003). *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Trieste, Edizioni Goliardiche.
- Pencarelli, T. - Gregori, G.L. (a cura di) (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Milano, Franco Angeli.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York, Oxford University Press.
- Pigram, J. (1990). Sustainable tourism: policy considerations, *Journal of Tourism Studies* 1 (2): 2-9.
- Polese, F. (2004). *L'integrazione sistemica degli aggregati reticolari d'impresa*, Padova, Cedam.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*, New York, Free Press.
- Rapporto Unicredit (2011). *Le aggregazioni di rete: modello vincente per lo sviluppo e la sostenibilità*, Rapporto Unicredit sulle piccole imprese e analisi comparata tra piccole e medie imprese manifatturiere, VIII ed.
- RetImpresa (2011). *Guida pratica al contratto di rete di Impresa*, Novembre.
- Ricciardi, A. (2003). *Le reti di imprese*, Milano, Franco Angeli.
- Richardson, G.B. (1972). The organization of industry, *The Economic Journal* (September): 883-896.
- Ritchie, J.R.B. - Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, Trowbridge, Cromwell Press.
- Ritter, T. - Gemünden, H.G. (2003). Interorganizational relationships and networks: an overview, *Journal of Business Research* 56: 691-697.
- Ruisi, M. (2004). *Turismo relazionale. Logiche di sviluppo reticolare ed etica dell'ospitalità per le aziende turistiche di piccola dimensione*, Milano, Giuffrè.
- Ruisi, M. (2011). *Prospettive relazionali intra- e inter-aziendali nelle nuove tendenze della ricettività turistica*, Roma, Aracne.
- Ruisi, M. (2012a). *L'attenzione al marchio nelle strategie di destination management*, in Della Corte, V. - Ruisi, M., *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio*, Roma, Aracne, 35-55.

- Ruisi, M. (2012b). *La governance dei distretti turistici in ottica di destination management*, in Cusimano, G. - Parroco, A.M. - Purpura, A., *I distretti turistici: strumenti di sviluppo dei territori. L'esperienza nella regione Sicilia*, Milano, Franco Angeli.
- Rullani, E. (1999). L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale, *Sinergie* 49: 25-32.
- Rullani, E. (2008). L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti, *Sinergie* 26 (76): 67-90.
- Samaganova, A. - Samson, I. (2007). *Territorial resources in the knowledge economy*, Joint Congress of the European Regional Science Association 47th Congress and ASRLDLF (Association de Science Régionale de Langue Française) 44th Congress, Paris, 29 August - 2 September.
- Savelli, A. (2011). I percorsi della sociologia del turismo in Italia, *Rivista di Scienze del Turismo* 1: 5-43.
- Savoja, L. (2005). *La costruzione sociale del turismo*, Torino, Giappichelli.
- Sciarelli, S. (a cura di) (2007). *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Torino, Giappichelli.
- Smith, V.L. - Eadington, W.R. (eds.) (1992). *Tourism alternatives: potentials and problems in the development of tourism*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 31-46.
- Soda, G. (1998). *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Roma, Carocci.
- Tamma, M. (2002). *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch, M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 11-38.
- Tinsley, R. - Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development, *International Journal of Hospitality Management* 20: 367-378.
- UE (2008). *Comunicazione della Commissione Europea «Pensare anzitutto in piccolo (Think Small First) – Uno Small Business Act per l'Europa»*, COM 394.
- Unioncamere - Istituto Tagliacarne (2007). *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, Rapporto 2007, Milano, Franco Angeli.
- Unioncamere (2013a). *I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi*, Elaborazione dati Infocamere 3 Novembre 2012, Roma, Unioncamere.
- Unioncamere (2013b). *I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi*, Elaborazione dati Infocamere 29 Dicembre 2012, Roma, Unioncamere.

- UNWTO - ETC (2009). *Handbook on tourism destination branding*, Madrid, World Tourism Organization.
- Uus, I. (2006). Factors affecting small and medium-sized enterprise networkability: a perspective of information technology, *Social Sciences* 43 (4): 60-67.
- Vaccà, S. (1986). L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne, *Economia e Politica Industriale* 51: 3-42.
- Valdani, E. - Ancarani, F. (a cura di) (2000). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea.
- Valentino, P.A. (2003). *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e dei distretti culturali*, Milano, Sperling & Kupfer.
- van der Duim, V. - van Marwijk, R. (2006). The implementation of an environmental management system for Dutch tour operators: an actor-network perspective, *Journal of Sustainable Tourism* 14 (5): 449-472.
- Vesci, M. (2001). *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operative*, Padova, Cedam.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process, *Journal of Travel Research* 47: 151-166.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5 (2): 171-180.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, Free Press.
- Wolfram Cox, J. - Hassard, J. (2005). Triangulation in organizational research: a re-presentation, *Organization* 12 (1): 109-133
doi: 10.1177/1350508405048579.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.
- World Tourism Organization (WTO) (1993). *Sustainable tourism development: guide for local planners*, Madrid, WTO.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research. design and methods*, 3rd ed., London, Sage.
- Zanni, L. - Bellavista, M. (a cura di) (2012). *Le reti di impresa. Una guida operativa per l'avvio di partnership imprenditoriali*, Milano, Franco Angeli.
- Zazzero, A. (2011). *Reti di impresa e territorio. Tra vincoli e nuove opportunità dopo la crisi*, Bologna, Il Mulino.

RIASSUNTO

Il lavoro affronta il tema dello sviluppo di «network» di imprese nel settore turistico attraverso lo strumento del contratto di rete (Legge n. 33 del 9 aprile 2009 e successive modifiche) e sviluppa alcune prime riflessioni emerse dall'analisi della letteratura e dalla ricerca empirica sul ruolo delle reti turistiche nel sostenere la competitività delle piccole e medie imprese del settore turistico e allo stesso tempo nel valorizzare il territorio. Il paper è strutturato in due parti principali. Nella prima viene presentato il «framework» teorico focalizzato sulle forme reticolari, nel cui contesto si inserisce il contratto di rete. Nella seconda sezione sono presentati i risultati di una prima indagine esplorativa sui contratti di rete stipulati nel settore turistico al febbraio 2013, avente lo scopo di identificare, sulla base della tipologia di obiettivi condivisi dalle aziende, le potenzialità della rete in ambito turistico e i possibili impatti sul tessuto socio-economico locale. I primi risultati evidenziano che ad oggi il contratto di rete non è ancora molto diffuso nel comparto turistico, sebbene i recenti segnali di crescita ne lasciano prospettare lo sviluppo nel futuro. Gli obiettivi perseguiti attraverso l'aggregazione sono prevalentemente orientati verso strategie di marketing, di integrazione della filiera turistica, di internazionalizzazione e di valorizzazione del territorio, che aprono nuovi spazi a obiettivi di sviluppo economico, sociale e ambientale.

Parole chiave: competitività, contratto di rete, piccole e medie imprese (PMI), territorio, turismo.