

CAPITOLO PRIMO

L'AZIENDA E LE SUE RELAZIONI

1.1 L'AZIENDA NELL'APPROCCIO SISTEMICO

Notoriamente, la teoria sistemica definisce l'azienda come un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari, preordinato dal soggetto aziendale allo svolgimento di un'attività diretta al soddisfacimento dei bisogni umani¹. Essa si presenta, invero, come un'entità economica dotata di una struttura volta al raggiungimento di una determinata finalità.

Il pensiero sistemico e la sua formalizzazione in una teoria generale hanno avuto un'influenza rilevante in tutti gli ambiti disciplinari, anche in quello che assume ad oggetto di indagine l'azienda² e risulterà particolarmente appropriato, nel corso della trattazione, per indagare i fenomeni legati al turismo ed, in particolare, al territorio inteso quale destinazione turistica.

¹ L'azienda è definita un “[...] sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano”. AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1986, p. 18 e ss. AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Angelo Signorelli, Roma, 1949, p.13: “[...] l'impresa è uno strumento di forze economiche che operano per fini economici collegati ai fini ultimi del consumo, uno strumento che si compone a sistema in relazione alle condizioni del mercato, ed alle cui variazioni deve adattarsi con trasformazione delle forze e delle collegate operazioni attuate”. “L'azienda, sia unità di produzione, sia unità di consumo, ci appare come un “sistema di forze”, cioè come un complesso di componenti legati fra loro da vincoli d'interdipendenza”. CASSANDRO P. E., *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari, 1965, pp. 37-38; CASSANDRO P. E., *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1985, p. 34.

² Nel nostro Paese, l'approccio sistemico in ambito aziendale viene comunemente fatto risalire al fondatore dell'Economia aziendale, Gino Zappa che definì l'azienda “una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani [...]”. ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, pp. 30-40. Già in precedenza, però, insigni maestri della Ragioneria come Cerboni, Rossi e Besta avevano fornito una rudimentale visione sistemica (per ulteriori approfondimenti si veda BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990); Besta, infatti, aveva parlato di “sistema dei fatti di gestione” (Cfr. BESTA F., *La Ragioneria*, parte I, in *Ragioneria generale*, vol. I, edizione riveduta ed ampliata col concorso di ALFIERI V., GHIDIGLIA C., RIGOBONTI P., Vallardi, Milano, 1922, p. 41), ma è senza dubbio Zappa ad aver per primo posto in luce il carattere sistemico dell'azienda.

In base a tale impostazione, l'azienda viene qualificata "sistema"³ relativamente alle seguenti condizioni:

- la presenza di più componenti, siano esse di natura materiale o immateriale;
- l'interdipendenza tra le componenti;
- l'attivazione di relazioni in vista del conseguimento della finalità del sistema⁴.

Paragonare l'azienda ad un sistema, dunque, «[...] significa affermare che i fatti dell'azienda sono legati gli uni agli altri da leggi di natura, così come avviene in ogni altro campo della creazione. Vuol dire che la gestione di un'azienda è data da una catena di operazioni, ognuna delle quali condiziona tutte le altre che sono compiute nello stesso tempo e che saranno compiute in avvenire[...]»⁵.

Dal punto di vista strutturale, le componenti del sistema aziendale sono rappresentate⁶: dai mezzi, che rappresentano l'insieme delle utilità economiche destinate alla produzione o al consumo; dalle persone, che identificano coloro che, a vario titolo, partecipano allo svolgimento dell'attività aziendale; dall'organizzazione, ovvero quella componente immateriale che combina le risorse individuando le azioni da coordinare, distribuendo i compiti e le mansioni, nonché attribuendo le responsabilità.

Tali componenti hanno la generale caratteristica «di essere legati fra loro da un vincolo di "complementarità"; nel senso che il fine aziendale si raggiunge

³ Il termine "sistema" è qui utilizzato in senso proprio come "entità costituita da un insieme di elementi interrelati, orientata al raggiungimento di un determinato fine, suddivisibile in sub-sistemi e ricompreso in sistemi di ordine superiore e spesso caratterizzata da nessi di reciproca influenza con altri sistemi ad essa esterni". Per ulteriori approfondimenti sul sistema aziendale, si veda: BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit.; GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Volume I, Cedam, Padova, 2000.

⁴ PANATI G., GOLINELLI G. M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, I, 1993, pp. 176-177.

⁵ AMADUZZI A., *Manuale di contabilità aziendale*, UTET, Torino, 1968, p. 16.

⁶ AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, op. cit., p. 13; CASSANDRO P. E., *Le aziende*, op. cit., p. 41 e ss.

con il simultaneo impiego, e che la mancanza o l'insufficienza di uno di essi compromette o rende più difficile il raggiungimento di quel fine»⁷.

Esse, invero, sono strumentali all'attività di produzione o di consumo, sono complementari in quanto tutte necessarie per il raggiungimento di tali finalità e, per tale motivo, la loro utilità risulta incrementata e sono interdipendenti in quanto si stabiliscono, tra esse, relazioni di varia intensità⁸.

L'azienda, considerata rispetto all'essenza sistemica delle sue componenti umane e materiali, tende costantemente a modificare le proprie modalità di funzionamento, andando ben al di là di un'immagine statica, ma rendendo tale dinamismo⁹ la condizione essenziale per la sua stessa sopravvivenza. Essa, infatti, ambisce a conseguire la propria finalità istituzionale, che si identifica nella creazione durevole di valore, basandosi sulla capacità di saper generare una quantità di ricchezza tale da permettere la remunerazione dei fattori produttivi impiegati, nonché l'equa distribuzione della stessa tra coloro che hanno contribuito in vario modo alla sua formazione¹⁰.

La visione dinamica dell'agire aziendale si è contrapposta ad una ormai ben lontana concezione di ordine meccanicistico¹¹; l'azienda, invero, non è più

⁷ CASSANDRO P. E., *Trattato, op. cit.*, pag. 36; CASSANDRO P. E., *Le aziende, op. cit.*, p. 41.

⁸ Pertanto, l'azienda, "non è una massa dissociata, non è una *accolta*, non un accostamento temporaneo di fattori e di fenomeni disgiunti [...]. Né basta illustrare i cosiddetti elementi dell'organismo personale dell'azienda e del suo patrimonio e ricondurre poi la nozione di azienda a quella dei suoi fattori, per palesare la circostanza essenziale o la condizione caratteristica che fa dei fenomeni di azienda una ordinata e continua unità. Al contrario l'azienda è una realtà operante: diviene di giorno in giorno, *si costruisce continuamente, nelle sue strutture* sempre si rinnova e sempre si ricompie; nei processi dinamici attuati sempre si trasforma e apertamente si manifesta, come dettano le circostanze mutevoli alle quali l'azienda deve adattarsi". ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, 1956, pag. 37.

⁹ La struttura aziendale è dinamica nel senso che "si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali". BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi, op. cit.*, p. 29.

¹⁰ DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci Editore, Bari, 2009, p. 29 e ss. Per ulteriori approfondimenti sul concetto di finalità ed obiettivi aziendali, si rimanda a ADAMO S., *Finalità ed obiettivi delle aziende nell'attuale contesto socio-economico*, in DI CAGNO N. (a cura di), *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999, p. 259 e ss.

¹¹ La teoria meccanicistica intende rappresentare l'impresa come sistema chiuso costituito da un insieme di regole di funzionamento determinate aprioristicamente. Tra i più importanti studiosi che hanno sposato simile approccio vi è Amaduzzi, il quale tuttavia sostiene la tesi del funzionamento meccanicistico dell'impresa solo come condizione per la determinazione degli equilibri quantitativi del sistema. Le

indagata staticamente come il risultato di una semplice somma algebrica di tutte le componenti che operano in essa in un dato momento storico; ma, al contrario, essa è espressione di un valore maggiore in considerazione dei benefici effetti sinergici che scaturiscono dalle osmosi che le forze di tale sistema generano¹².

A tal riguardo, l'approccio sistemico consente di rappresentare con grande efficacia la dinamica evolutiva¹³ del sistema aziendale andando a cogliere, non solo le relazioni e le interazioni che intercorrono tra le componenti del sistema, ma, ancor di più, le relazioni inter-sistemiche che si instaurano tra l'azienda e le molteplici entità sistemiche che caratterizzano il contesto.

L'azienda, infatti, benché sia un'entità distintamente identificabile e capace di autogenerarsi autonomamente, non vive in sé, ma sorge e si sviluppa, da un lato, per effetto dei processi interni con i quali vengono fatti interagire gli elementi quali-quantitativi che ne compongono la struttura umana, tecnico-finanziaria ed organizzativa, ma dall'altro, anche grazie alle relazioni che l'azienda stessa pone in essere con i soggetti e gli organismi esterni.

In particolare, quest'ultimo aspetto permette di identificare l'azienda come un sistema "aperto" proprio in virtù delle interazioni che essa, inequivocabilmente, intrattiene con l'ambiente. Più precisamente, si può definire "aperto" un sistema che intrattiene con l'ambiente esterno continui scambi di energia, materia e informazioni; si dice, invece, che un sistema è chiuso quando vive isolatamente rispetto a ciò che lo circonda «*perché l'isolamento consente il*

critiche mosse a tale impostazione si fondano sulla mancanza di un approccio di natura olistica che enfatizzi il sistema delle relazioni tra gli stessi elementi per giungere alla produzione di un maggior valore, rispetto alla somma degli stessi.

¹² "L'azienda, come ogni unità economicamente coordinata, è qualcosa di più della somma dei suoi componenti; il complesso ha proprietà che i suoi elementi non posseggono e non valgono a definire; né possono le caratteristiche del complesso essere date da una mera composizione delle caratteristiche dei componenti". ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, II Ed., Milano, Giuffrè, 1937, pp. 13-14.

¹³ A ben vedere, il concetto di dinamismo applicato al sistema aziendale può essere approfondito con riferimento:

- alle interazioni tra il sistema azienda e altri sistemi, omogenei (altre aziende dello stesso tipo) e/o differenti (ad esempio, fondazioni oppure imprese di distribuzione), del medesimo ordine (altre imprese) o di ordine superiore (ad esempio, il sistema finanziario) rispetto ad esso (livello di analisi "macro");
- alle interazioni tra i sub-sistemi del sistema azienda (livello di analisi "micro").

Nel primo caso si parla di *interazione esterna*, mentre nel secondo di *interazione interna*.

raggiungimento della perfezione, anzi lo stato di completa autosufficienza delle risorse e l'assenza dei rapporti esterni sono la condizione del mantenimento nel tempo di tale perfezione»¹⁴.

Si è, tuttavia, osservato con riferimento all'azienda che il significato del vocabolo "aperto" va sempre inteso in senso relativo «*non esistendo organizzazioni sociali – quali sono le imprese – completamente chiuse o aperte*». Ciò significa che «*l'impresa è selettivamente aperta agli inputs, rispondendo così solo in parte a tutte le influenze e sollecitazioni ambientali*»¹⁵.

Detto ciò, si può affermare che il grado di apertura dell'azienda nei confronti dell'ambiente esterno e la sua variabilità nel tempo dipendono da diversi fattori, connessi alle sue esigenze di sopravvivenza e, quindi, di sviluppo e compatibilmente con i vincoli imposti e le opportunità concesse dal contesto di appartenenza. Nondimeno, tale apertura è influenzata dalla cultura e dai valori imprenditoriali, nonché dalle azioni dell'organo di governo indirizzate al perseguimento delle finalità aziendali.

In un contesto dinamico e fortemente competitivo come quello attuale, la tensione verso la sopravvivenza, tipica di ogni entità vitale¹⁶, conduce pertanto ad attribuire rilevanza non solo all'adeguatezza e alla coerenza della configurazione strutturale con le finalità da raggiungere, bensì anche al "governo dell'apertura" del sistema, che mira a consentire all'azienda di co-evolvere con l'ambiente di riferimento e di migliorare le proprie posizioni competitive.

¹⁴ GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, op. cit., p.13.

¹⁵ BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, 1979, p. 11. Cfr. FERRERO G., *Impresa e management*, II Ed., Giuffrè, Milano, 1987, p. 127.

¹⁶ La necessità di considerare l'apertura del sistema, la capacità di adattamento e la ricerca delle modalità di miglioramento delle condizioni di sopravvivenza attraverso i suoi meccanismi di funzionamento e, ancor più, la necessità di individuare un organo di governo in grado di indirizzare con le proprie scelte la dinamica evolutiva dell'impresa, hanno condotto all'introduzione di un nuovo concetto di "sistema vitale". Il sistema vitale è "un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente". GOLINELLI G. M., GATTI M., *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici*, ISTEI, Milano, 2002. Al fine di una maggiore comprensione del modello di sistema vitale, si rimanda a GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., pp. 111-115.

In base a tale impostazione, il rapporto tra l'azienda e l'ambiente porta a riconsiderare l'azienda stessa come un sistema:

- *relativamente aperto*, per via della sua capacità di regolare il flusso di energia, materia ed informazioni in ingresso nel sistema;
- *contestualizzato*, nel senso che esso costituisce solo un sub-sistema di un insieme più ampio, alle cui regole generali di comportamento non può sottrarsi, se vuole assicurarsi l'equilibrio dinamico e la sopravvivenza;
- *dinamico*, in quanto caratterizzato da relazioni tra le parti componenti e tra queste e l'ambiente esterno, con un grado di intensità e qualità che variano nel tempo determinando la traiettoria evolutiva del sistema.

Per tale ordine di motivi, si ritiene opportuno, ai fini del presente lavoro, prendere avvio dal concetto di ambiente e dalla sua articolata configurazione per indagare, in un secondo momento, i rapporti che si instaurano tra il sistema aziendale e le altre organizzazioni economiche, soggetti od istituzioni, con le quali essa entra in contatto.

1.2 IL SISTEMA AZIENDA E LE SUE RELAZIONI CON L'AMBIENTE

Da quanto precedentemente affermato, ne consegue che «[...] ogni organismo d'impresa, [...], per il suo stesso carattere funzionale e per le molte relazioni che stringono la vita dell'impresa per molteplici rapporti ad altre aziende e ad altri enti sociali, non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che lo inseriscono nel mezzo ambiente [...]»¹⁷.

¹⁷ ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese, op. cit.*, p. 72. L'azienda, per sua natura, non vive se «[...] non combina con quello delle altre il proprio operare, se non investe in altre aziende il proprio risparmio, se da altre aziende non ottiene i capitali che la produzione esige o l'erogazione

Ciò che definiamo ambiente esterno è composto, di norma, da altri organismi, entità aziendali. Peraltro, la nozione di ambiente non è univoca: «essa varia, infatti, in rapporto agli obiettivi di studio che ne giustificano l'impiego. E ciò è vero anche se, in generale, per ambiente si suole intendere il contesto di condizioni e circostanze in cui si vive: nozione, questa, che nella sua generale formulazione può adattarsi agli essere animati o alle cose, agli animali o ai vegetali, alle persone o alle istituzioni, e così via»¹⁸.

Pertanto, l'ambiente nel quale opera l'azienda si presenta in modo assai articolato. In particolare, occorre considerare sia il cosiddetto ambiente "generale"¹⁹, che rappresenta le condizioni e le caratteristiche relative all'ambito più ampio nel quale l'azienda è inserita, sia l'ambiente "specifico"²⁰ costituito, invece, dal settore e dai mercati specifici dell'azienda stessa e che, per tali motivi, varia da azienda ad azienda²¹.

richiede, se in altre aziende non raccoglie i fattori produttivi, se ad altre non cede la propria produzione [...]". ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., p. 73.

¹⁸ FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 125.

¹⁹ L'ambiente generale "[...] dovrebbe definirsi con riferimento al sistema di condizioni e circostanze, di diritto o di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo". FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 125. L'influenza esercitata dallo stesso sull'attività aziendale non è diretta, ma non, per tale motivo, meno determinante. L'ambiente generale può essere, a sua volta, analizzato come un sistema complesso, formato dai seguenti sottosistemi:

- l'ambiente fisico-naturale, un sistema composto da "fattori naturali" (il clima, la superficie del territorio, le comunicazioni e i trasporti, le risorse naturali) e da "fattori sviluppati dall'uomo" (il grado di urbanizzazione, la natalità, ecc.);
- l'ambiente socio-culturale, che racchiude in sé due aspetti distinti anche se fortemente collegati tra loro, ovvero: il contesto entro cui si esplicano le manifestazioni tradizionali della vita di una comunità (il livello di conoscenze di una determinata società) e dalla "struttura" della società, dalla sua articolazione in gruppi, dalle relazioni esistenti tra i medesimi gruppi;
- l'ambiente politico-legislativo, rappresentato dall'ordinamento giuridico e legislativo, nonché dal "regime politico" di un determinato Paese;
- l'ambiente economico, infine, costituito dal "sistema generale dell'economia" che regola la vita di una determinata attività e dai condizionamenti che esso esercita sulla gestione aziendale (prodotto nazionale lordo, reddito pro-capite, ecc.).

²⁰ L'ambiente specifico "[...] dimensiona e configura il delimitato sistema di condizioni e di circostanze esterne agenti sulla struttura e sul comportamento dell'impresa stessa considerata nella sua individualità. È infatti con questa delimitazione che si possono individuare i "gruppi sociali ed economici" con i quali l'impresa sistematicamente realizza, con continuità, il proprio comportamento come "unità produttiva". FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 126.

²¹ DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, op. cit., p. 33. Per ulteriori approfondimenti sull'articolazione del sistema ambiente, si veda: FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 125 e ss.; PAOLONE G., D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e nei modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 44 e ss.

Tutti i possibili condizionamenti ambientali sulla struttura e sul comportamento dell'azienda sono comunque riconducibili a due grandi raggruppamenti:

- le opportunità fornite dall'ambiente, che permettono di trarre dei vantaggi che si manifestano sotto forma di sollecitazioni e stimoli di mercato o di altra specie;

- i vincoli posti dall'ambiente, che possono limitare la libertà di scelta e di decisione nell'ambito dello svolgimento dell'attività aziendale²².

Le aziende, ciò nondimeno, in quanto parti integranti dell'ambiente in cui operano, possono a loro volta influenzare le stesse variabili ambientali e ciò, in particolare, «attraverso gli outputs che dalle imprese stesse si dipartono verso l'esterno sia sotto forma di prodotti sia sotto forma di comportamenti (apertura sociale, sensibilità ai problemi ecologici, di benessere sociale, di pubblico interesse)»²³.

Pertanto, in una concezione moderna, l'ambiente non può più essere considerato il contorno dell'impresa, cioè un fattore oggettivo ed esterno, ma è una forza attiva che entra a comporre le caratteristiche dell'impresa e che ne condiziona il modo di operare²⁴; l'azienda, infatti, in quanto organizzazione inserita in un sistema economico, sociale, politico e istituzionale, definisce i suoi

²² Tali vincoli vengono, più precisamente, definiti da Ferrero "inputs" che derivano all'azienda dall'ambiente esterno, meglio suddiviso nei suoi sottosistemi. FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 127.

²³ FERRERO G., *ibidem*, p. 128.

²⁴ Secondo un recente approccio definito relazionale o reticolare, l'ambiente di un'azienda non è solamente un insieme di condizioni e di fenomeni esterni alla stessa che ne influenzano la struttura e la dinamica, ma potrebbe essere sempre descritto in termini di istituti con i quali essa interagisce. In base a tale impostazione, l'*ambiente* di un'organizzazione è:

- l'insieme dei *fattori*, o delle condizioni e dei fenomeni, esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica – *parte sistemica nell'accezione classica*;
- l'insieme delle *forze strategiche* rappresentate da soggetti, organizzazioni e individui, portatori di "interesse" nei confronti dell'impresa, cioè di *stakeholder* – *parte reticolare*;
- non tutte le condizioni e non tutte le forze esterne ad un istituto sono elementi del suo ambiente; l'ambiente è circoscritto alle condizioni, ai fenomeni e agli interlocutori che vincolano, stimolano ed indirizzano, con intensità apprezzabile, le scelte dell'istituto, così si impongono i confini tra *l'ambiente* e *l'universo*. Per ulteriori approfondimenti sull'argomento, si rinvia a AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

confini e la sua natura attraverso il sistema relazionale che la lega, con rapporti di diversa natura ed intensità, all'ambiente²⁵.

In effetti, l'interazione tra l'azienda e l'ambiente esterno comporta l'esistenza di una serie di *flussi* di diversa natura; generalmente essa si concretizza in una serie di *atti di scambio* dell'impresa con altri sistemi per cui, per ciascuna parte, l'interazione comporta, per definizione, sia un flusso in entrata sia un flusso in uscita, i quali possono o meno essere contemporanei.

In realtà, tali *atti* possono essere differentemente analizzati come²⁶:

1. *insieme di scambi*, con oggetto di esclusiva osservazione lo scambio di mercato;
2. *insieme di relazioni*, ovvero come rete di relazioni stabili tra soggetti diversi.

Nell'impostazione del presente lavoro, si intende indagare non tanto il singolo episodio di scambio, ma l'insieme delle relazioni che formano un *sistema coordinato di scambi*, effetto della interazione continua tra attori interessati, che può conseguentemente dare origine a forme di collaborazioni più stabili.

1.3 LE RELAZIONI INTERAZIENDALI: IL QUADRO TEORICO

Dalle precedenti constatazioni, emerge chiaramente come la considerazione dell'azienda quale «*unità economica di produzione non è andata mai disgiunta, pur nel campo degli studi economico-aziendali, dalla considerazione dell'ambiente nel quale l'impresa opera e vive*»²⁷.

²⁵ Sul tema dei nuovi processi di interazione azienda-ambiente, si veda GARZELLA S., *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, in Collana di studi economico-aziendali "E. Giannessi", Giuffrè, Milano, 2000.

²⁶ Cfr. PISONI P., *L'impresa nel suo ambiente*, in A.A., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 19. La seconda nozione meglio riflette l'approccio sistemico.

²⁷ CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1965, p. 7.

I rapporti dell'impresa con l'ambiente si risolvono sostanzialmente in legami dell'impresa con altre imprese, o in genere, con altre economie, e rientrano nel più ampio quadro dei legami interaziendali²⁸.

Da sempre, lo sviluppo dei sistemi economici è stato accompagnato dal formarsi di accordi e dal sorgere di coalizioni tra unità economiche che, per tale via, hanno ritenuto di poter meglio realizzare i propri obiettivi.

Secondo la dottrina, tali legami possono essere, in prima analisi, classificati in virtù della tipologia di aziende coinvolte, sulla base della tradizionale distinzione tra aziende di produzione (imprese) o di consumo²⁹. In particolare, si distinguono³⁰:

- le relazioni tra aziende di produzione, finalizzate al soddisfacimento di bisogni di approvvigionamento dei fattori produttivi e dei beni intermedi necessari per l'attuazione delle diverse fasi in cui si articola la produzione dei prodotti finali e dei servizi;
- le relazioni tra aziende di erogazione, anch'esse relazioni prevalentemente finanziarie, ma di natura politico-sociale;
- le relazioni tra aziende di produzione ed erogazione, finalizzate sia al trasferimento dei prodotti finali destinati al consumo, sia alla fruizione dei servizi, realizzati dalle imprese, in cambio della cessione, presente o futura, di una quantità di moneta rappresentativa del prezzo.

²⁸ È sempre esistito un forte interesse da parte degli studiosi di economia aziendale, verso le forme di collaborazione tra imprese; già Onida nel 1936 segnalava la validità dei modelli di collaborazione tra imprese, così come Cassandro dedicava nel 1954 grande attenzione alle relazioni tra imprese facenti parte di gruppi economici, e Amaduzzi che nel 1961 tratta delle gestioni comuni, nonché Zappa il quale, nel 1957, dedica al tema ampio spazio.

²⁹ Ci si riferisce alla tradizionale classificazione per la quale si rimanda a: CASSANDRO P. E., *Trattato di ragioneria*, op. cit.; AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit. In base a tale impostazione, "ogni azienda – di produzione, di consumo, composta – non può operare per il conveniente perseguimento dei propri fini senza la collaborazione di altre aziende e senza concedere alle altre la propria collaborazione". Sull'argomento si veda, inoltre, AZZINI L., *I gruppi. Lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1968.

³⁰ Per ulteriori approfondimenti sull'argomento, si rimanda a: CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 10 e ss.; AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit.

I fattori che contraddistinguono tali scambi, quali prezzi, quantità, caratteristiche dei beni, vanno inevitabilmente a condizionare il perseguimento dell'equilibrio aziendale e, dunque, la capacità da parte dell'azienda medesima di mantenere o, addirittura, migliorare il proprio livello di funzionalità nel tempo.

Tuttavia, come affermato precedentemente, considerando che l'ambiente esterno all'azienda è caratterizzato da mutamenti rapidi ed imprevedibili, soprattutto in un contesto sempre più globalizzato come quello attuale, tali relazioni non possono esaurirsi nell'ambito della pura dialettica di mercato. Ecco giustificato l'affermarsi di un ulteriore ordine di rapporti, riguardante il cosiddetto schema cooperativo: trattasi di relazioni che trovano il loro fondamento nella necessità di interagire secondo una logica di reciproca convenienza³¹.

Si tratta di legami cooperativi, molto più complessi di quelli attinenti il solo rapporto di scambio, che evidentemente l'azienda è portata a giudicare quale valido mezzo per reagire ai condizionamenti dell'ambiente esterno o per tentare di sfruttare eventuali opportunità di sviluppo. Tali legami andranno poi a differenziarsi sulla base dei vari aspetti caratterizzanti, come le finalità, l'origine, la durata, l'autonomia delle aziende coinvolte, l'influenza esercitata sull'organizzazione delle stesse.

Per quanto sostenuto è molto frequente ritrovare il fenomeno aggregativo come l'esito di quel percorso strategico³² con cui l'azienda ambisce a raggiungere il proprio equilibrio dinamico. Occorre, quindi, precisare che, indipendentemente da quelle che possono essere le motivazioni contingenti che spingono all'aggregazione con altre realtà aziendali, queste ultime restano comunque identificate da una natura strumentale al fine ultimo, che consiste nel

³¹ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 2003, p. 10 e ss. Le evoluzioni in corso mettono in luce l'inadeguatezza delle tradizionali rappresentazioni delle relazioni tra le imprese in chiave esclusivamente competitiva: le aziende sono, invero, sempre più coinvolte in rapporti di interdipendenza cooperativa oltre che competitiva.

³² Sul concetto di "strategia" intesa come modello di interazione impresa-ambiente attraverso cui si realizza il successo imprenditoriale, si rimanda a: GIACCARI F., *Appunti dalle lezioni di Strategia e politica aziendale*, Adriatica Editrice, Lecce, 2004.

mantenimento, miglioramento o ripristino dell'economicità della propria gestione³³.

In realtà, gli studiosi che si sono occupati di tale fenomeno hanno, perlopiù, individuato due finalità alla base della formazione degli aggregati, ovvero³⁴:

- una finalità *esterna*, consistente nel dominio o nel controllo di un mercato più vasto;
- una finalità *interna*, consistente nel razionalizzare l'ordinamento e la gestione dell'azienda, al fine di accrescerne la produttività.

Le due finalità, tuttavia, appaiono strettamente legate tra loro in quanto «[...] i processi tendenti a migliorare l'ordinamento delle vendite si ripercuotono necessariamente sulla struttura produttiva dell'impresa; e viceversa»³⁵.

Rimandando al prosieguo del lavoro l'analisi delle differenti strutture e dinamiche di un'aggregazione aziendale, è necessario precisare che, pur nella notevole varietà di forme con cui il fenomeno si manifesta, si tratta di «[...] intese più o meno formalizzate e strutturate che spingono una parte qualificata o l'intera gestione delle aziende coinvolte verso la condivisione di obiettivi

³³ L'economicità, ovvero "la capacità di produrre e distribuire equamente la ricchezza", si sostanzia nella simultanea presenza dell'equilibrio economico, di quello finanziario e dell'efficienza tecnico-produttiva. DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, op. cit., p. 236.

³⁴ Si rimanda, per una più approfondita disamina sulle finalità delle aggregazioni aziendali, a CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 23; per Amaduzzi, "[...] le comuni forme di integrazione tra imprese preesistenti mirano a porre l'economia delle singole imprese nelle migliori condizioni di fattori di sviluppo e di equilibrio". AMADUZZI A., *Le gestioni comuni*, Utet, Torino, 1961, p. 280. Sul tema, si veda inoltre: GALASSI G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1969, p. 191; GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 12 e ss.

³⁵ CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 23. Si veda, inoltre, DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, op. cit., p. 74. Come osserva anche Bastia, "[...] le ragioni degli accordi tra aziende possono essere sintetizzate nella ferma intenzione al conseguimento di obiettivi economici congiunti da cui ritrarre indirettamente dei vantaggi individuali, vale a dire delle aziende partecipanti che si impegnano reciprocamente su molti e variegati fronti", BASTIA P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1989, p. 89.

comuni, oppure ne condizionano lo svolgimento allo scopo di garantire percorsi ordinati di sviluppo»³⁶.

Da ciò emerge il vincolo principale per tutte quelle aziende rientranti in tali accordi, ossia la limitazione della propria autonomia, prerogativa questa di qualunque attività di impresa³⁷. In realtà, la scelta di limitare l'indipendenza dell'impresa, a seguito della conclusione di un accordo di collaborazione, si configura proprio come un atto di autonomia, un atto mediante il quale il soggetto economico, nella consapevolezza dei vincoli imposti dall'alleanza, articola l'amministrazione dell'impresa in quanto convinto che da tale iniziativa essa possa trarre prevalentemente vantaggi. Si può, poi, discutere in merito al livello di intensità con cui tale forma di dipendenza può manifestarsi. Occorre, tuttavia, sottolineare come qualunque attività economica necessita di uno dei più importanti requisiti di aziendaliità, vale a dire l'autonomia³⁸.

In virtù della capacità di favorire l'adattamento dell'azienda all'ambiente esterno, il fenomeno aggregativo viene tradizionalmente associato in dottrina alle fasi della cosiddetta crescita dimensionale dell'impresa. L'attuale panorama economico, invero, mostra una notevole varietà di aggregazioni aziendali, le quali però fanno capo prevalentemente ad una motivazione dimensionale. Infatti, tra le aziende coinvolte in manifestazioni associative, tende a prevalere l'obiettivo di centrare i vantaggi tipici della grande dimensione³⁹.

Il concetto di dimensione aziendale, insieme ai possibili parametri di cui fare uso ai fini di una sua eventuale misurazione, dimostra un alto grado di relatività. È sufficiente considerare come la questione possa essere esaminata sia in termini quantitativi, sulla base di variabili quali il numero dei dipendenti, il

³⁶ Cfr. CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 19; GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 11.

³⁷ CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 67; Cfr. LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese: caratteristiche istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1991.

³⁸ "Mancando l'autonomia economica qualunque sistematico processo di produzione per il mercato o di consumo per l'erogazione è privo del carattere che ne determina la condizione di esistenza come azienda". FERRERO G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1965, p. 71. Si veda, inoltre, LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese*, op. cit.

³⁹ PASSAPONTI B., *I Gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 14.

fatturato o il capitale investito, che in termini qualitativi, attraverso la maggiore o minore capacità dell'impresa di permanere sul mercato. Quest'ultimo aspetto conduce, in particolare, ai due concetti di *peso aziendale* e *spazio economico*, volendo intendere, col primo, l'influenza esercitata dall'azienda nel settore economico d'appartenenza e, con il secondo, l'insieme di relazioni che l'azienda instaura come polo di riferimento⁴⁰.

In quest'ottica va letta la sempre più avvertita impossibilità di associare la dimensione aziendale a variabili quantitative, a causa della loro incapacità di tenere conto della sempre più pressante instabilità che caratterizza il rapporto impresa-ambiente⁴¹.

Le aziende, infatti, sempre più spesso condividono, con altre, risorse e competenze, mirando ad accrescere la propria dimensione mediante l'espansione non dell'articolazione fisica delle proprie strutture, ma del proprio *spazio economico*, espresso «[...]dagli accordi e dalle relazioni non competitive che l'impresa mantiene con altri sistemi. [...]Le relazioni non competitive rappresentano, dunque, un'alternativa di crescita che si sviluppa con modalità completamente differenti da quelle tradizionalmente seguite (fusione ed acquisizioni)»⁴².

⁴⁰ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 20 e ss. "Per peso si intende la maggiore o minore capacità dell'impresa di permanere sul mercato, in seguito ai continui mutamenti dello stesso, e di influire sulla determinazione del prezzo e sul controllo delle quantità negoziate all'interno del mercato di riferimento"; CATTANEO M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano, 1973, p. 178. "Lo spazio economico ha un'ampiezza che dipende dall'intensità (e cioè dalla quantità e dalla qualità) delle relazioni che le strutture d'impresa sono sollecitate ad attivare per mantenere e migliorare la loro capacità competitiva"; CAVALIERI E., *Strutture e dinamiche delle relazioni interaziendali*, in Relazione tenuta al XII Convegno AIDEA, Parma, 28/30 ottobre 1999, pubblicata in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio 2000, p. 26.

⁴¹ CORVI E., *Il Gruppo nell'economia dell'azienda industriale*, Egea, Milano, 1989, p. 5 e ss. "È noto che il progresso scientifico e tecnico e l'informatica hanno messo in crisi una teoria della dimensione nella quale, in verità, già a suo tempo erano emersi punti di incertezza e contribuito a rendere oltremodo dubbiosa la possibilità di tracciare una linea di confine chiara tra l'azienda e l'ambiente, tra le attività interne e quelle esterne". FERRARIS FRANCESCHI R., *Modelli di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda*, in AA.VV., *Atti del Convegno AIDEA su Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Piacenza, 19/20 settembre 1996, Clueb, Bologna, 1996, p. 62.

⁴² CAVALIERI E., *Strutture e dinamiche delle relazioni interaziendali*, op. cit., p. 24. Si assiste, in tal modo, al passaggio dalla logica "dimensionale" alla logica "relazionale".

Per quanto detto, può senza dubbio affermarsi che le aggregazioni aziendali rappresentano una modalità attraverso cui le aziende accrescono, mediante l'espansione dello *spazio economico*, le proprie dimensioni, ed ampliano la propria capacità produttiva senza, peraltro, subire le rigidità gestionali appartenenti alla grande dimensione⁴³.

1.3.1 STRUTTURE E DINAMICHE DELLE AGGREGAZIONI AZIENDALI

Le aziende collaborano tra loro in modi e forme differenti, coordinando e rapportando vicendevolmente le proprie iniziative; le stesse si compongono in un "complesso economico", nell'accezione di Maffeo Pantaleoni⁴⁴, e aspirano a perseguire con maggiore efficienza le loro finalità generali, ad allargare il ventaglio delle scelte per poter porre in essere processi o combinazioni economiche, nonché politiche di gestione diverse e più efficienti, non altrimenti possibili.

Pertanto, le collaborazioni possono essere di vario tipo e caratterizzate da vincoli reciproci il cui peso e durata possono essere differenti per i singoli partecipanti, che, come detto, non perdono tuttavia la loro autonomia.

Introducendo una prima vasta distinzione, si individuano aggregati intra-aziendali, composti da attività economiche facenti capo, da un punto di vista giuridico, ad una sola azienda, diversificata o integrata o divisa, e aggregazioni

⁴³ Cfr. GARGANESE R., *Il modello reticolare nel settore dei beni culturali: prospettive di analisi economico-aziendali*, in Studi e Ricerche aziendali (a cura di), ADAMO S., Collana dei quaderni del Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Pensa, Lecce, 2008, pp. 21-22.

⁴⁴ Trattando dei sindacati tra imprese, osserva il Pantaleoni che non solo le imprese sono connesse tra di loro nel formare un solo grande complesso, ma anche i prezzi sono connessi; Egli, infatti, afferma: "Senonchè i nessi tra le imprese sono assai variamente stretti, e i nessi tra i prezzi vanno da quelli che gli economisti considerano come nessi propriamente detti, meritevoli di studio, a nessi di cui gli effetti sono evanescenti, anzi impercettibili alla osservazione e quindi sussistenti soltanto teoricamente". PANTALEONI M., *Alcune osservazioni sui sindacati e sulle leghe*, in *Errotemi di Economia*, Bari, 1925, p. 274.

interaziendali che sono combinazioni economiche svolte da più imprese giuridicamente e patrimonialmente distinte ed autonome⁴⁵.

In questa sede, si intende porre l'attenzione e ripercorrere lo studio e l'evoluzione della seconda tipologia di aggregati.

In base al configurarsi di diverse variabili (distinzione giuridica delle aziende, unitarietà del soggetto economico, grado di formalizzazione delle relazioni esistenti e intensità dei vincoli giuridici stabiliti tra le diverse combinazioni economiche), si possono distinguere tre classi di aggregazioni interaziendali:

- *le aggregazioni informali*, ovvero quei legami che si costituiscono senza strutture convenzionali, amministrative o giuridiche e che sorgono da rapporti che si instaurano tra le varie combinazioni produttive, in base a collegamenti di natura precaria⁴⁶;
- *le aggregazioni formali*, al contrario, identificano tutti quegli accordi disciplinati da un contratto sottoscritto dalla parti, che ne definisce, in maniera più o meno puntuale, vincoli, responsabilità ed ambiti di applicazione. Tali legami, dunque, si creano in conseguenza di un accordo specifico che lega tra loro le aziende per una collaborazione economica più o meno continuativa o lo svolgimento in comune di determinate attività di gestione⁴⁷;

⁴⁵ Cfr. AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, op. cit., p. 380.

⁴⁶ In altre parole, l'unione tra le varie aziende deriva da negozi contrattuali non specifici, cioè che non hanno come oggetto la costituzione di un aggregato ma che si determinano, ad esempio, in seguito a decentramento produttivo di un'azienda di grandi dimensioni o riguardo ad un finanziamento di entità rilevante o anche tramite la stipula di un contratto, che però ha come oggetto uno scambio di natura produttiva o finanziaria (e non il collegamento tra unità produttive). Si veda al riguardo: PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, op. cit., p.16 e ss. Nella classificazione riportata da Giaccari, sono informali quelle aggregazioni di natura tecnico-produttiva (come le reti di subfornitura, le costellazioni ed i distretti industriali), finanziaria o personale (come le *city communities of interests* ed i *gentlemen's agreements*) non ratificate da alcun accordo formale. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 65 e ss.

⁴⁷ Tra le principali aggregazioni formali si richiamano i consorzi, le associazioni temporanee tra imprese, i contratti di *franchising*, le *joint-ventures*. Con riferimento a questa tipologia di aggregazioni, è possibile ulteriormente distinguere quelle a carattere permanente, caratterizzate da una collaborazione durevole, da quelle a carattere transitorio, in cui, invece, è prevista una scadenza definita o legata all'adempimento di determinate prestazioni. Cfr. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 76 e ss.

- *le aggregazioni patrimoniali* sono, infine, unioni in cui un'impresa acquisisce quote di partecipazione al capitale sociale di altre imprese, in misura tale da poterne controllare la gestione; le aziende così collegate mantengono ciascuna la propria individualità giuridica pur dando vita ad un tipo di aggregazione in cui la coesione tra le diverse componenti è massima, assumendo, peraltro, la natura di legami permanenti⁴⁸.

Si è osservato, pertanto, come le alleanze strategiche, gli accordi di collaborazione, la realizzazione di consorzi e di gruppi di impresa costituiscano sistemi basati sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano sotto specifiche condizioni di interdipendenza. Quest'ultima può, a sua volta, «[...] *esplicarsi sia lungo la dimensione verticale, in pratica lungo la catena di generazione del valore (ad esempio un fornitore ed un cliente), sia rispetto alla dimensione orizzontale, ossia tra imprese che svolgono le medesime attività ed operano nello stesso ambiente (ad esempio due concorrenti)*»⁴⁹.

Inoltre, recentemente, nell'ambito dell'analisi delle relazioni interaziendali ha assunto notevole importanza il concetto di rete, un fenomeno trasversale rispetto alle forme aggregative analizzate fino ad ora, in quanto può concretizzarsi sia in accordi informali, formali e partecipativi di vario ordine e

⁴⁸ Tra le aggregazioni patrimoniali rientrano i gruppi aziendali, i *trust* ed i *koizen*. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 91 e ss. La non temporaneità deriva, comunque, dalle caratteristiche delle partecipazioni che devono essere di controllo o di comando. Queste ultime non sono costituite necessariamente dalla totalità delle azioni o quote o dalla maggioranza assoluta, ma corrispondono alla maggioranza di fatto in assemblea e non rappresentano "semplici investimenti a carattere del tutto contingente", ma danno la possibilità di influire sugli indirizzi di fondo della gestione delle partecipate. PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 57.

⁴⁹ Nel primo caso, si possono venire a costituire dei veri e propri sistemi verticali, ovvero contesti inter-organizzativi all'interno dei quali l'impresa centrale tende a gestire il rapporto con i fornitori e con i distributori, talvolta anche con i clienti finali, in un'ottica sistemica: preso atto delle interdipendenze, i soggetti che costituiscono il sistema verticale instaurano delle relazioni stabili allo scopo di perseguire gli obiettivi comuni attraverso un impiego coordinato, condiviso e sinergico delle rispettive risorse. Anche nel caso di imprese che operano nella stessa fase della filiera, evidentemente, si può assistere alla definizione di rapporti di collaborazione stabili, finalizzati sostanzialmente a valorizzare la complementarità delle qualità e dei mezzi, materiali e immateriali, delle controparti. Tali relazioni, se caratterizzate dagli attributi di olismo, interdipendenza, equifinalità danno luogo a sistemi orizzontali di imprese. SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma, 1998, pp. 29-30.

grado. Tale fenomeno, che sarà oggetto della successiva trattazione, identifica, in prima approssimazione, «[...] un modo “astratto” di organizzazione generale delle forme produttive che valorizza al massimo le interrelazioni tra soggetti dotati di autonomia»⁵⁰.

1.3.2 LE RETI: ORIGINI, TIPOLOGIE E FINALITÀ

Origini del concetto

Le origini degli studi sulle reti sono rintracciabili in discipline sovente considerate distanti dall'economia d'azienda, dall'economia in generale, nonché dall'organizzazione delle attività economiche.

Lo studio delle reti, infatti, nasce come studio delle *reti sociali*, intese quali «specifici insiemi di legami interpersonali caratterizzati dalla proprietà per cui la natura delle relazioni, nel complesso, può essere utilizzata per predire ed interpretare il comportamento sociale degli individui»⁵¹ e, dunque, nell'ambito di contesti non propriamente aziendalistici.

Pertanto, il fondamento teorico e l'interesse per lo studio delle reti è riconducibile all'osservazione delle “concentrazioni sociali”⁵² individuabili all'interno della società e delle organizzazioni ed intese quali aggregazioni di individui che possono assumere varie configurazioni, diverso contenuto e finalità.

È in questa cornice di ricerche rivolte alle relazioni sociali, che trovano spazio i primi studi che connettono le reti sociali e interpersonali al mondo industriale e finanziario.

⁵⁰ VACCÀ S., ZANFEI A., L'impresa globale come sistema aperto a rapporti di cooperazione, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989, p. 50. Sul tema della rete, si veda, tra gli altri, SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, op. cit.

⁵¹ MITCHELL J. C., The Concept and Use of Social Network, in *Ib.*, *Social Network in Urban Situation*, Manchester University Press, Manchester, 1969, p. 2. Questa idea nasce in antitesi alla visione iperazionale delle decisioni individuali che disegnano l'individuo come “autonomo, indipendente e solitario”. GALASKIEWICZ J., WASSERMAN S., Social Network Analysis: Concepts, Methodology and Directions for the 1990's, in *Sociological Methods and Research*, 22, I, August, 1993, p. 5 e ss.

⁵² RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 167.

Peraltro, la necessità di approfondire lo studio di tali tipologie di reti e le prime integrazioni tra discipline – l'antropologia, la sociologia, la psicologia sociale e alcune scuole di stampo organizzativo come il taylorismo, la scuola burocratica e delle relazioni umane⁵³ – condussero a due importanti momenti:

- la nascita della scuola di Manchester, che ha rappresentato una importante premessa per lo sviluppo dei principali concetti e metodi di formalizzazione e misurazione matematica connessi al modello reticolare⁵⁴;
- la nascita e lo sviluppo dell'analisi strutturale, che condusse, grazie a proficue interazioni con la teoria dei ruoli e dello scambio, alla formulazione del paradigma strutturale di analisi delle reti⁵⁵.

Queste scuole di pensiero, che abbiamo presentato seppur in modo assai succinto, hanno originato concetti e teorie che sono confluite nella *network analysis*, intesa quale tecnica per la ricostruzione della «*morfologia delle relazioni di un gruppo*»⁵⁶ e, per tale motivo, largamente impiegata in ambito sociologico, ma anche manageriale e nello studio dell'impresa.

⁵³ Cfr. AIROLDI G., NACAMULLI R. C .D., *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979.

⁵⁴ A partire dagli Quaranta, alcuni antropologi inglesi (tra tutti, si ricordano Barnes, Mitchell e Bott) svolsero, sotto la direzione di Gluckman, numerose ricerche indagando non più gli aspetti culturali dei gruppi sociali e delle comunità, ma i sistemi strutturati di relazioni sociali tra individui, gruppi e organizzazioni. In particolare, secondo questo filone, i comportamenti individuali sono condizionati dalle relazioni all'interno dei diversi gruppi, ma al tempo stesso il sistema delle relazioni può essere manipolato dagli obiettivi individuali, per cui sia i gruppi che le organizzazioni definiscono dei sistemi complessi di interdipendenza.

⁵⁵ Gli antecedenti storici ai quali può essere fatta risalire questa scuola di pensiero sono sostanzialmente la sociologia tedesca, la teoria psicologica della Gestalt e la teoria del campo sociale di Lewin. La tesi sviluppata riguarda l'analisi della struttura sociale attraverso il network e sulla base di alcune componenti fondamentali, fra cui l'attore organizzativo, la posizione da questi occupata, la connessione o legame che pone in relazione i diversi attori e la stabilità o meno di queste ultime. Particolarmente importante è il ruolo giocato dalla teoria dei ruoli che ha condotto allo sviluppo di un nuovo filone di ricerca relativo alle reti interorganizzative, consentendo il passaggio da un approccio meramente descrittivo delle reti sociali a nuovi metodi di ricerca, incentrati sull'analisi della molteplicità e della varietà dei legami. Cfr. RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, op. cit., p. 182.

⁵⁶ ANZERA G., *L'analisi dei reticoli sociali*, Euroma, Roma, 1999, p. 20.

In particolare, la *network analysis* negli studi di economia è stata oggetto di varie interpretazioni fornendo utili contributi seppur variegati ed eterogenei in diverse aree disciplinari.

Proprio nell'ambito economico, il concetto di rete⁵⁷ è stato impiegato dapprima dagli economisti industriali, che se ne sono avvalsi per analizzare l'evoluzione del capitalismo ed, in seguito, dagli economisti aziendali e dagli studiosi di strategia.

Una delle definizioni di rete che meglio ne rappresenta l'indeterminatezza è quella, già sopramenzionata, secondo la quale la rete si configura come un modalità di organizzazione delle attività economiche che valorizza al massimo le interrelazioni tra soggetti dotati di autonomia⁵⁸.

Più in dettaglio, Soda definisce la rete come «[...] una trama di relazioni non competitive che connette entità istituzionalmente diverse, senza intaccarne l'autonomia formale e in assenza di una direzione e di un controllo unitario. Parliamo di forme di organizzazione basate sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano sotto condizioni di interdipendenza»⁵⁹.

Ad uno stadio di analisi più approfondito, gli elementi costitutivi di una rete sono rappresentati:

- dai centri nodali, o nodi, che costituiscono le unità caratterizzanti la rete, «unità piccole o grandi orientate ai risultati, relativamente

⁵⁷ Tale concetto viene sintetizzato nell'espressione di origine anglosassone "network", coniata da alcuni studiosi fra cui Thorelli che, nel 1986, fu uno dei primi ad usare tale termine per identificare "l'insieme di due o più organizzazioni impegnate in una relazione di lungo termine". THORELLI H. B., Networks: between markets and hierarchies, in *Strategic management journal*, n. 7, 1986, p. 37. Secondo un altro illustre studioso del fenomeno, il termine rete si riferisce ad accordi contrattuali formali o alleanze tra un numero limitato di imprese, che sono legate in un medesimo disegno manageriale e alle quali talvolta si dà anche il nome di quasi imprese o imprese virtuali proprio per sottolineare la labilità dei confini dell'impresa. Si rimanda a PENROSE E. T., *La teoria dell'espansione*, Franco Angeli, Milano, 1973.

⁵⁸ In termini meramente descrittivi la rete viene definita da Rullani come "l'insieme delle alleanze e degli accordi, più in generale di tutte le relazioni (tecnologiche, produttive e commerciali) di natura non competitiva, allacciate da imprese indipendenti e miranti a sfruttare i vantaggi delle reciproche complementarità". RULLANI E., Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989, pp. 147-150.

⁵⁹ SODA G., *Reti tra imprese*, op. cit., p. 29.

autoregolate, capaci di operare con gli altri e di interpretare gli eventi esterni»⁶⁰;

- dalle relazioni tra i centri nodali, che esprimono le connessioni che si instaurano all'interno della rete; connessioni di vario tipo (burocratiche, personali, informali, formalizzate, di mercato, ecc.) che si caratterizzano per la loro numerosità e sistematicità⁶¹;
- dall'organizzazione di tali relazioni, essendo la rete un sistema organizzativo con rapporti diffusi, sistematici e relativamente durevoli nel tempo⁶².

Per Albertini, il modello organizzativo a rete risponde a due esigenze fondamentali: *«il coordinamento delle attività a livello globale e un elevato grado di differenziazione e flessibilità»*; esso si caratterizza, quindi, per tre elementi: *«la multidimensionalità delle prospettive, l'interdipendenza delle competenze e i processi flessibili di integrazione e coordinamento»⁶³*.

Secondo Rullani, invece, costituiscono tratti caratterizzanti della rete l' "ubiquitarietà" delle informazioni e la "reversibilità": il primo sottolinea come il potenziale informativo della rete tende ad essere presente in ogni momento in ciascun punto della rete stessa; il secondo termine indica che il sistema delle relazioni che caratterizzano tale forma organizzativa può essere soggetto a rapidi e radicali cambiamenti. La rete, pertanto, costituisce *«un sistema reversibile e ubiquitario che mette in comunicazione una pluralità di punti attraverso un linguaggio specializzato e che permette la loro autorganizzazione tramite l'uso*

⁶⁰ BUTERA F., *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990, p. 64.

⁶¹ La rete rappresenta "un sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano i "nodi" ad alto livello di regolazione capaci di cooperare tra loro in vista di fini comuni ossia di risultati condivisi". BUTERA F., *ibidem*, p. 61.

⁶² "Il concetto di rete indica un insieme di imprese coordinato da un'unità centrale di riferimento e con rapporti diffusi, sistematici, relativamente durevoli nel tempo, con imprese esterne". Cfr. LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990.

⁶³ ALBERTINI S., *Gli accordi strategici*, Egea, Milano, 1991, p. 48. D'altra parte, Lai sottolinea come le forme di organizzazione a rete "realizzano forme di estensione organizzativa attraverso un sistema di rapporti frequenti e diffusi". LAI A., *Le aggregazioni di impresa, op. cit.*, p.51.

dell'informazione»⁶⁴. Si riconosce, dunque, il ruolo centrale assunto dal linguaggio nelle reti aziendali che, per tale motivo, è divenuto fondamentale oggetto di studio di numerosi autori.

Ancora, emerge un ulteriore carattere della rete rintracciabile nell'accentuata autonomia delle sue componenti. L'insieme delle relazioni tra l'impresa reticolare e gli altri centri nodali della rete sono tali da permettere la valorizzazione delle complementarità e delle interdipendenze senza comportare una sostanziale perdita di autonomia⁶⁵.

In altri termini, un'organizzazione reticolare presuppone sempre il mantenimento di un pluralismo strategico, ovvero implica per ciascun soggetto appartenente alla rete una relativa autonomia nel definire le proprie strategie ed i propri obiettivi strategici in modo non vincolato da organizzazioni o soggetti esterni⁶⁶.

Gran parte delle organizzazioni reticolari, in realtà, si caratterizza per la presenza di un centro nodale che funge da centro nevralgico e svolge funzioni di leader senza tuttavia far venire meno la fondamentale autonomia degli altri centri nodali. Viceversa, in alcuni casi, uno o più centri nodali assumono, di volta in

⁶⁴ Si veda al riguardo, RULLANI E., *Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione*, *op. cit.*, p. 125 e ss.

⁶⁵ In particolare, Lai sostiene che “due sono gli elementi caratterizzanti della rete: il pluralismo strategico ed il linguaggio condiviso. Il pluralismo strategico discende, in effetti, dall'attitudine delle stesse imprese a perseguire obiettivi propri, che sono dunque espressione piena dell'autonomia dei fini dei diversi soggetti decisionali e il raggiungimento dei quali coinvolge tutte le funzioni connesse all'esercizio imprenditoriale [...] Del resto nell'ambito del coordinamento si rileva come il meccanismo che viene identificato come fattore innovativo è rappresentato dal linguaggio comune che si sviluppa fra le diverse unità della rete”. LAI A., *Le aggregazioni di impresa*, *op. cit.*, p. 107.

⁶⁶ L'autonomia strategico-decisionale delle reti rinvia direttamente a due ulteriori nuclei problematici: l'eventuale presenza di un'entità guida che organizza il funzionamento dell'intero sistema reticolare ed i meccanismi di regolazione e di coordinamento che permettono di conferire stabilità alla rete. “Gli attori di una rete, autonomi giuridicamente, sono asimmetrici nel senso che hanno un “peso” diverso per le differenti funzioni svolte all'interno dell'aggregazione reticolare. Vi sono alcune imprese definite, di volta in volta, “centrali”, “guida”, “leader” che, per risorse, per spirito d'iniziativa e competenze, svolgono la funzione di coordinamento e rappresentano il nucleo centrale della rete. Le altre imprese, definite “nodali”, in base alle capacità possedute e a seconda delle circostanze, subiscono l'attività dell'unità centrale, si limitano a convogliare nella rete competenze distintive, oppure svolgono un ruolo più attivo supportando l'attività di coordinamento”. Si rinvia a RICCIARDI A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 80-81.

volta, il ruolo guida senza che sia identificabile un leader in senso stretto e assoluto⁶⁷.

In base a tale impostazione, si può osservare che una rete è, in realtà, una modalità di regolazione dell'interdipendenza tra imprese diversa dalla gerarchia e dal mercato⁶⁸, in quanto basata su un gioco cooperativo e su modalità di interazione e comunicazione che sono specifiche dei partner; inoltre, gli attributi di una rete non sono necessariamente intermedi a quelli delle imprese e dei mercati, ma, al contrario, possono essere presenti con gradi di intensità diversi sia nelle imprese che nei mercati.

Tipologie di reti

Nonostante gli sforzi compiuti in letteratura per dare organicità al fenomeno, esistono vari modelli per classificare le reti d'impresa, poiché costituiscono un fenomeno con caratteristiche e finalità piuttosto eterogenee fra loro.

Le caratteristiche delle unità organizzative che costituiscono un'organizzazione reticolare permettono, in prima istanza, di distinguere⁶⁹:

1) reti *esterne*, caratterizzate dalla presenza di un'impresa guida che costruisce una serie di relazioni con altre imprese al fine di realizzare un'efficace divisione del lavoro e di valorizzare i tratti reciproci di complementarità;

2) reti *interne*, caratterizzate dal reciproco coinvolgimento delle unità organizzative di una stessa impresa, che si trasforma fino a configurare un vero e proprio sistema reticolare interno⁷⁰.

⁶⁷ Per una corretta comprensione del concetto in esame, si veda tra gli altri PETRONI G., *Aspetti critici nella gestione delle organizzazioni a rete*, in DIOGUARDI G. (a cura di), *Sistemi di imprese. Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, Milano, Etas, 1994, p. 101 e ss.

⁶⁸ La teoria economica distingue il mercato dalla gerarchia come forme alternative di coordinamento degli scambi economici. Per mercato si intende l'insieme dei meccanismi di gestione delle transazioni basati sull'incontro di domanda e offerta e sulla negoziazione; per gerarchia si intende l'insieme dei meccanismi basati sull'autorità gerarchica del management di un'organizzazione.

⁶⁹ LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1992, pp. 283-284.

Con riferimento all'intensità ed alla continuità delle interazioni tra le componenti delle reti, si distinguono⁷¹:

1) reti *stabili*, ovvero sistemi in cui le imprese sono legate da vincoli stabili e duraturi ad un'impresa centrale che coordina l'intera organizzazione;

2) reti *dinamiche*, in cui i legami hanno un'intensità ed un'estensione temporale decisamente inferiore, sebbene siano sufficienti a favorire lo sfruttamento di determinate congiunture favorevoli.

Ancora, in relazione al livello di progettazione di una rete, si può avere⁷²:

1) la *rete naturale*, caratterizzata dall'assenza di identità giuridica e di struttura gerarchica ma fornita di una flessibilità strutturale intrinseca che le permette di assumere condotte operative e strategiche efficienti per l'intero sistema. Essa possiede la forza di catalizzare tutti i soggetti della sua sfera esterna in modo naturale inducendoli a cooperare in vista di fini comuni e condivisibili;

2) la *rete governata*, quale risultato di un sistema di imprese selezionate in riferimento sia alle risorse di cui dispongono che agli obiettivi che perseguono. Le connessioni fra gli interlocutori vengono disciplinate a priori così pure la struttura gerarchica centrale, le strategie di investimento e quelle operative. Purtroppo a differenza di quella naturale non sempre riesce a fronteggiare i rischi imprevisti.

Un altro modello di classificazione delle reti che ha inteso distinguere le stesse in base all'esistenza o meno di un centro di riferimento, ha permesso di individuare⁷³:

1) reti dotate di *un centro di riferimento* attorno al quale orbitano le altre imprese della rete;

⁷⁰ In tal senso, è opportuno precisare la distinzione tra *rete di imprese* e *impresa-rete*. Si ha una *rete di imprese* quando più entità indipendenti si accordano per svolgere in comune uno o più attività, mentre si parla di *impresa-rete* nel momento in cui si incrementano le relazioni orizzontali tra le diverse unità organizzative di una stessa azienda. Cfr. LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese*, op. cit., p. 104 e ss.

⁷¹ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 95.

⁷² BUTERA F., *Il castello e la rete*, op. cit., pp. 60-63.

⁷³ BUTERA F., *Il castello e la rete*, op. cit., p. 58 e ss.

2) reti dotate di *centri di riferimento multipli* in cui il sistema si muove attorno a più entità di riferimento secondo le relazioni d'influenza;

3) reti *senza centro* in cui vi è un equilibrio perfetto, in termini di rapporti di forza, tra tutti gli attori coinvolti.

Ulteriore classificazione largamente utilizzata in letteratura è quella che contraddistingue le reti, relativamente al grado di formalizzazione e di coesione giuridica, in⁷⁴:

1) reti *sociali* (o informali) caratterizzate, infine, da meccanismi di coordinamento non formalizzato, ma basato su comunanza di valori, fiducia e reciprocità;

2) reti *burocratiche* (o formali), in cui il collegamento con le altre imprese del network avviene tramite accordi di natura contrattuale oppure di natura informale. I network che poggiano su accordi contrattuali sono riconducibili alle strutture di franchising, consorzio e a tutti quei contratti di conferimento di risorse o trasferimento di beni o servizi necessari per la realizzazione di particolari attività;

3) reti *proprietarie* (o patrimoniali), in cui il collegamento tra le imprese del network è garantito dal possesso di azioni. A questa categoria, appartengono le holding, le joint venture corporation, i konzern tipici delle realtà tedesche e anglo-americane e tutte quelle strutture assimilabili a quelle dei gruppi d'impresa.

Si ritiene, inoltre, opportuno menzionare ai fini del presente lavoro una nota classificazione delle reti d'impresa, secondo la quale esse vengono raggruppate in due categorie⁷⁵:

⁷⁴ Tale schema di classificazione riferito alle reti è già stato presentato nel § 1.3.1 – Capitolo Primo, con riferimento alle forme aggregative aziendali. Per l'applicazione al modello reticolare si veda, tra gli altri, GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.

⁷⁵ ALTER C., HAGE J., *Organizations working together*, Sage Publication, London, 1993, pp. 50-80.

1) reti *a cooperazione competitiva*, definite anche reti orizzontali⁷⁶, perché si stabiliscono fra le aziende appartenenti allo stesso settore e, a loro volta, suddividibili in tre sottogruppi:

- reti competitive a cooperazione limitata, poiché fondate su relazioni semplici quali scambio di informazioni, di beni sociali ed economici senza la necessità di sofisticate forme di coordinamento;
- reti competitive a cooperazione moderata, aventi per oggetto relazioni a contenuto tecnologico economico e anche politico con finalità di supporto (per tale motivo definite moderate) rispetto ad altre attività quali, per esempio, la produzione;
- reti competitive a cooperazione elevata, impostate su relazioni complesse che implicano adeguate forme di coordinamento e controllo, in particolare, perché le relazioni si fondono su contenuti di natura prettamente strategica per il conseguimento di obiettivi competitivi;

2) reti *a cooperazione simbiotica*, che rappresentano strutture stabilite tra aziende che operano in settori competitivi differenti, o in fasi differenti della filiera di creazione del valore, e anch'esse suddivise in tre sottocategorie:

- reti simbiotiche a cooperazione limitata, in cui i contenuti delle relazioni possono essere rappresentati da beni/servizi, risorse finanziarie o persone;
- reti simbiotiche a cooperazione moderata, caratterizzate da contenuti tecnologici, economici o politici;
- reti simbiotiche a cooperazione elevata, in cui rientrano tutte le relazioni interorganizzative tra aziende appartenenti a settori diversi relativi ad attività inerenti la creazione di valore e la competitività⁷⁷.

⁷⁶ “[...] We define vertical network as co-operative relationship between suppliers, producers and buyers, aiming at a solution for marketing problems, improved production efficiency, or the exploitation of market opportunities [...] we define horizontal networks as cooperative network relationship among manufactures who want to solve a common marketing problem, improve production efficiency, or exploit a market opportunity through resource mobilisation and sharing. Most of these initiatives are known as export-grouping network”. GHOURI P., LUTZ C., TEDFON G., Using network to solve export-marketing problems of small and medium side firms from developing countries, in *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 2003, pp. 728-752.

Indipendentemente dalle tipologie assunte, le relazioni tra imprese che formano una rete «sono sempre non competitive, basate su rapporti fiduciari, e si mantengono in vita fino a quando i partner ritengono di poterne trarre benefici. 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»⁷⁸. Sotto questo profilo, le reti possono essere definite quali circuiti di comunicazione di conoscenze che sono in grado di incrementare il vantaggio competitivo delle singole imprese coinvolte.

Finalità

Per quel che concerne specificatamente le finalità che inducono le aziende a costituirsi organismi reticolari, accanto alle sopramenzionate motivazioni economiche che favoriscono l'adozione di iniziative dirette ad accrescere in senso quali-quantitativo le dimensioni aziendali⁷⁹, valgono anche per le reti di imprese le altre ragioni che incentivano, in generale, la formazione degli aggregati.

In particolare, si ritiene opportuno qui richiamare le finalità di ordine⁸⁰:

- finanziario, che rappresenta l'opportunità di concludere legami con controparti disposte a finanziare progetti di investimento tesi all'allargamento della gamma di prodotti e/o servizi;
- tecnologico, riguardante l'opportunità di sfruttare trasferimenti tecnologici tra unità produttive al fine di migliorare la qualità del

⁷⁷ Simili per contenuti e funzionamento alle reti competitive da cui se ne differenziano esclusivamente per il numero più elevato dei soggetti coinvolti e per la presenza di attività aventi come contenuto la creazione di valore per cui sono richieste forme di coordinamento più forte.

⁷⁸ RICCIARDI A., *Le reti di imprese, op. cit.*, p. 10.

⁷⁹ In tal senso, la dottrina ha ricondotto i vantaggi economici conseguibili dalle aziende di grandi dimensioni alla realizzazione di economie di scala, raggio di azione, varietà. DI BERNARDO B., *Le dimensioni d'impresa: scala, scopo, varietà*, Franco Angeli, Milano, 1991, pp. 104-107.

⁸⁰ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali, op. cit.*, pp. 95-96.

prodotto realizzato o aumentare il volume da collocare sul mercato;

- mercato, consistente nel rafforzare intese con imprese, soprattutto commerciali, che permettono la penetrazione in nuovi mercati nazionali ed esteri.

Tuttavia, al fine di concludere la breve disamina sulle finalità che possono originare il sorgere di una rete, si rende opportuno il riferimento a due variabili: i fattori ambientali e il contesto interno all'impresa.

Il paradigma che sta alla base della variabile ambientale si fonda sulla consapevolezza per le organizzazioni aziendali di operare in ambienti incerti e fluttuanti, per cui ne deriva l'esigenza per le aziende di ridurre tale incertezza mediante negoziazioni con altre organizzazioni⁸¹. Secondo tale visione l'ambiente di un'impresa è concepito come un reticolo di imprese ed organizzazioni dove avviene lo scambio di risorse.

L'altro presupposto idoneo per implementare una struttura reticolare, identificato con il contesto interno all'impresa, suole riferirsi al ruolo svolto dal vertice strategico, nonché alle capacità di apprendimento e disapprendimento interno⁸². Tale teoria spiega l'esistenza delle reti con la volontà, da parte delle aziende coinvolte, di condividere e diffondere nell'organismo reticolare risorse interne di natura immateriale, quali le competenze e le esperienze maturate.

Infine, secondo altra parte della letteratura, ugualmente diffusa, la determinante principale delle forme di architetture reticolari è costituita

⁸¹ La necessità di controllare l'ambiente esterno viene fatta coincidere con la teoria della "dipendenza delle risorse" con cui si definisce la misura della dipendenza di una impresa A nei confronti dell'impresa B dato che essa possiede condizioni favorevoli tali da permettergli di esercitare un alto potere sulle altre. Cfr. ALDRICH H., Resource dependence and interorganizational relations: relations between local employment service office and social services sector organizations, in *Administration and Society*, 7(4), 1976. Similmente la teoria dello scambio, secondo cui se un'organizzazione non è in grado di generare autonomamente tutte le risorse necessarie alla sopravvivenza, sarà costretta a negoziare risorse all'esterno e si potrà trovare in situazioni di forte dipendenza. JOHANISSON B., Beyond process and structure: social exchange Networks in International studies, in *Management and Organization*, n. 18, 1987; JACOBS D., Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organization, in *Administrative Science Quarterly*, n. 19, 1974.

⁸² Cfr. COHEN W. M., LEVINTHAL D. A., Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, in *Administrative Science Quarterly*, n. 35, 1990, pp. 128-152.

dall'ottimizzazione dell'efficienza economica attraverso la riduzione dei costi di transazione e di produzione. In tal senso, si fa riferimento alla nota teoria di Williamson, la quale spiega la diffusione delle aggregazioni con il tentativo di ridurre, mediante la collaborazione interaziendale, i rischi, ed i conseguenti costi, legati all'imprevedibilità degli scambi⁸³.

1.4 LE RELAZIONI INTERAZIENDALI NEL SETTORE TURISTICO

È opinione assai diffusa tra gli studiosi del settore turistico, in ambito nazionale ed internazionale, che dalla metà degli anni novanta una crescente complessità abbia interessato sia l'offerta (globalizzazione, diffusione delle ICT), sia la domanda (cambiamento del comportamento di viaggio, delle modalità di organizzazione della vacanza, dei fattori di attrattiva ricercati). Tale complessità ha influenzato ed accresciuto la competizione sia a livello intra-destinazione, ovvero tra destinazioni distinte su scala globale (competizione globale), sia a livello infra-destinazione, ovvero tra le imprese che operano all'interno di una specifica destinazione (competizione locale).

Pertanto, affrontare oggi il tema del turismo significa indagare un oggetto complesso che sempre meno si adatta a definizioni precise: se ai suoi inizi, il turismo si presentava come un insieme di comportamenti facilmente identificabili e descrivibili che appartenevano all'élite della popolazione, o se negli anni '60 si svolgeva secondo schemi riconoscibili nel suo declinarsi come fenomeno di massa, oggi l'esperienza del viaggio e della vacanza ha assunto caratteristiche talmente varie da rendere difficile inquadrare il settore.

Più in dettaglio, i principali cambiamenti intervenuti nel sistema turistico, a partire dagli anni novanta, sono riconducibili ai seguenti⁸⁴:

⁸³ Cfr. WILLIAMSON O. E., *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in NAMACULLI R.C.D., RUGIADINI A., *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.

⁸⁴ Cfr. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 120 e ss.

- a) *globalizzazione della competizione*, scaturita essenzialmente dall'apertura di nuovi mercati, dalla diffusione di standard di sicurezza e di servizio, dalle nuove possibilità offerte dai trasporti. Se, da un lato, tale fenomeno costituisce una considerevole opportunità per tutti i luoghi turistici, dall'altro rappresenta un'insidia competitiva per i sistemi già affermati, poiché determina un aumento delle alternative di scelta disponibili al consumatore a parità di prezzo;
- b) *complessificazione delle motivazioni e dei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza*, causata da modifiche non solo nel sistema dei desideri e delle aspettative, ma anche dai periodi e dalla durata delle vacanze. Le imprese turistiche si trovano in tal modo a dover fronteggiare una domanda più evoluta e che si caratterizza per una maggiore dinamicità e variabilità nel tempo⁸⁵;
- c) *concentrazione dei settori dell'intermediazione e dei trasporti*, determinata dalla crescita del mercato turistico internazionale che ha portato ad una serie di processi di riorganizzazione industriale e finanziaria all'interno del settore. Ciò ha condotto alla comparsa di grandi gruppi multinazionali dotati di un considerevole potere contrattuale, in termini di volume della clientela e di creazione di economie di scala e di scopo;
- d) *avvento delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione*, prima fra tutte la rete Internet che ha avuto un impatto consistente sul settore turistico, in quanto ha rappresentato una nuova modalità di comunicazione e di vendita per le organizzazioni, nonché un eccellente strumento di ricerca di informazioni e di generazione di idee per la vacanza da parte dei turisti.

⁸⁵ I turisti sono oggi portatori di bisogni specifici, dei quali cercano la soddisfazione selezionando le proposte turistiche che meglio si adattano alle caratteristiche sociali e demografiche e allo stile di vita; inoltre, essi sono orientati a ridurre la durata della vacanza, a favore invece della moltiplicazione del numero delle vacanze nel corso dell'anno.

In tale scenario, si osserva come le grandi e piccole imprese turistiche abbiano fronteggiato la maggiore complessità dell'ambiente competitivo avvalendosi di legami più o meno formalizzati con altre imprese o organizzazioni esterne al fine di realizzare un adeguato processo di sviluppo turistico.

Nell'ambito delle scienze economiche numerose discipline – dalla geografia, all'economia industriale, all'economia aziendale – hanno inteso analizzare approfonditamente il fenomeno turistico e le ragioni – endogene ed esogene – che ne determinano lo sviluppo.

A fronte dei mutamenti intervenuti nel settore, il livello di analisi si è spostato dalla singola azienda al sistema locale di offerta, la cui capacità competitiva dipende, ovviamente, dalle risorse dell'area, dalla capacità competitiva delle singole imprese locali e dall'orientamento strategico e gestionale dell'intero sistema.

Si parte, pertanto, dal presupposto che il turismo costituisce un sistema complesso composto da molte differenti attività e servizi (alloggio, ristorazione, trasporti, organizzazione e intermediazione di viaggi, servizi per il tempo libero, commercio, servizi di informazione) e organizzazioni (attori) – privati e pubblici, profit e non-profit – che operano a vari livelli (locali e globali) con differenti gradi di interdipendenza e integrazione e che, peraltro, intrattengono numerose relazioni con altri settori in ambito economico, ambientale e sociale⁸⁶.

⁸⁶ Il turismo ha un impatto sistemico, in quanto tende a coinvolgere trasversalmente l'economia del territorio nel quale si indirizza, con ricadute anche di natura sociale, culturale ed ambientale. "Le relazioni fra ambiente, sistema turistico e sistema economico sono molto strette e complesse. Infatti, se l'ambiente rappresenta una componente dell'offerta turistica, il turismo provoca degli impatti su di esso che non sono solo di natura diretta, ma sono anche dovuti all'incremento dell'attività economica che il fenomeno turistico stesso genera (effetto moltiplicatore); nello stesso tempo, l'ambiente viene utilizzato come materia prima all'interno dei processi dei diversi settori produttivi e rappresenta inoltre il deposito ultimo dei residui così prodotti, che ne provocano un importante degrado". CAMARSA G., *Turismo sostenibile: l'impatto ambientale provocato dalla navi da crociera e dai turisti. Azioni e metodologie*, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2003.

Uno dei possibili approcci identifica il fenomeno turistico come il risultato dell'interazione di tre sottosistemi⁸⁷:

- il *turista*, ovvero il motore del fenomeno turistico rappresentato dalla componente umana, dai suoi comportamenti, bisogni ed evoluzioni, nel tempo e nello spazio;
- il *settore turistico*, composto di tutte le attività, economiche e non, che sono create per fornire ai turisti i beni/servizi necessari all'effettuazione del viaggio;
- l'*elemento fisico-geografico*, ovvero, le zone nelle quali avviene lo spostamento spaziale dei turisti.

Il fenomeno turistico, inoltre, genera spesso elevata criticità, soprattutto in quei territori che, pur se dotati di significativi potenziali fattori di attrazione (patrimonio culturale, naturalistico ed antropico, posizione geografica, ecc.), non sono in grado di integrare questi ultimi con adeguata offerta di servizi di ospitalità, trasporto, culturali e di intrattenimento. Pertanto, le competenze degli operatori si concretano proprio nella capacità di sviluppare, in termini dinamici, *«l'insieme delle risorse esistenti nella località, in funzione dell'immagine delle aspettative proprie del turista, e rappresentano il moltiplicatore delle opportunità strategiche configurabili per i prodotti turistici offerti»*⁸⁸.

In tal senso, il prodotto turistico è da intendersi come *«un complesso integrato e flessibile di valori tangibili ed intangibili, frutto dell'operare di soggetti diversi e che, per avere una capacità di attrazione sul mercato, deve essere governato nel suo complesso»*⁸⁹. Più precisamente, secondo Della Corte *«il prodotto turistico viene a coincidere con l'intera località turistica, con il*

⁸⁷ Si fa riferimento al modello spaziale del turismo proposto da Leiper, ripreso dalla principale letteratura internazionale di tourism management per inquadrare il fenomeno turistico in una visione sistemica. LEIPER N., *Tourism Management*, Melbourne, RMIT Press, 1995, p. 25.

⁸⁸ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000, p. 5.

⁸⁹ PASTORE A., TRUNFIO M., LIQUORI M., Il marketing turistico: valenze concettuali ed aspetti di governance, in *Sinergie*, 23 (gennaio-aprile), 2006, pp. 45-60.

sistema di offerta creato dalle imprese locali in funzione delle risorse specifiche dell'area di riferimento»⁹⁰.

Vi sono, pertanto, alcune specificità della produzione e del consumo turistico che devono essere ricordate per una maggiore comprensione del problema oggetto di studio:

- nell'industria turistica la produzione è caratterizzata da elementi di forte complessità, che si esplica sia a livello di fenomeno (es. interazione domanda-offerta, segmentazione della domanda) sia a livello di governo (numero e tipologie di soggetti interessati, livelli decisionali territoriali)⁹¹;
- ciò che viene realizzato e consumato è un prodotto articolato, composto di elementi eterogenei (risorse naturali e antropiche, materiali ed immateriali, ecc.) che coinvolgono, al proprio interno, settori produttivi e risorse profondamente eterogenei e differenziati, ed attività economiche che destinano i rispettivi *output* anche ad altri comparti⁹²;
- il carattere composito ed eterogeneo dei prodotti turistici, così come il legame con l'ambiente, porta a descrivere ed interpretare le caratteristiche di questa produzione secondo un approccio sistemico, volto ad individuare la varietà di componenti dei prodotti e delle risorse impiegate, il concorso di una pluralità di attori e le diverse modalità di rapporto, competitivo e/o collaborativo, che si instaurano tra gli stessi⁹³.

È un dato di fatto, quindi, che nell'analizzare un sistema complesso come il settore turistico, se ne debbano considerare tutte le diverse componenti, in

⁹⁰ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 5.

⁹¹ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000, p. 35 e ss.

⁹² Cfr. RISPOLI M., TAMMA M., *Prodotto e forma di offerta: due concetti utili per interpretare i "sistemi complessi di produzione ed erogazione*, in *Sinergie*, n. 40, 1996.

⁹³ Risulta evidente come non sia più tanto importante parlare di settore turistico, quanto di sistema, a causa della naturale complementarità e correlazione tra le attività dei diversi operatori del settore. Il concetto di sistema, pertanto, esprime la necessità di coordinamento e coinvolgimento di tutti gli attori dell'offerta, pubblici e privati, presenti sul territorio.

modo da impostare al meglio una qualsiasi azione di analisi, gestione o ottimizzazione.

L'affermazione dell'approccio sistemico nello studio dei fenomeni turistici, in luogo di quello individualistico (studio della singola tipologia di impresa turistica) o olistico (studio delle variabili macro relative al settore), è diretta conseguenza delle profonde modificazioni che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi anni e che hanno reso inadeguate le tradizionali modalità di gestione spontaneistica dell'offerta, in particolare, la citata globalizzazione della competizione e la complessificazione delle motivazioni e dei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza.

Tali considerazioni hanno spinto il mondo accademico⁹⁴ a considerare il fenomeno turistico in *ottica sistemica*, attraverso ricerche sistematiche che permettessero di far emergere e porre in evidenza nuove categorie e nuove chiavi di interpretazione, adeguate a un fenomeno così complesso e mutevole.

1.4.1 LE CARATTERISTICHE DEI SISTEMI TURISTICI

Nell'ambito dello scenario turistico precedentemente illustrato, la letteratura ha proposto nel tempo diversi approfondimenti del concetto di "sistema turistico", con l'intento di individuare un "oggetto" appropriato, sia per l'analisi e la comprensione della produzione turistica e della sua evoluzione, sia per la definizione di nuovi strumenti di *management*, con riferimento allo sviluppo di contesti turistici locali.

⁹⁴ In particolare, nella letteratura economico-aziendale vi sono numerosi contributi che hanno affrontato la tematica. Cfr. DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Letture – Casi*, Egea Tools., Milano, 2004; FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002; PENCARELLI T., FORLANI F., Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze, in *Sinergie*, n. 58, 2002; DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit.; BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999.

La creazione di tale nuovo ambito d'interesse va ricondotta non solo alla crescente rilevanza attribuita al turismo e, nello specifico, alle realtà locali, ma anche alla più ampia interpretazione della parola "sistema" a cui si attribuisce, in questo caso, la capacità di rendere potenzialmente più forte e integrata la connotazione turistica delle aree territoriali.

A tal riguardo, quindi, assume un ruolo decisivo la *capacità di un territorio/località di porsi come sistema*, capace di offrire attrattive tra loro integrate e arricchite dall'appartenenza ad uno specifico contesto locale.

La centralità acquisita dal territorio è, quindi, legata alle nuove forme che va assumendo la competizione, che riguarda sempre più il confronto tra sistemi piuttosto che tra singole aziende.

La sola impresa, infatti, non è – e non potrebbe essere – competitiva in virtù delle sole risorse interne di cui dispone; la sua forza, al contrario, dipende principalmente dall'appartenenza ad un sistema di attori, asset, conoscenze, relazioni che insiste e si sviluppa in un determinato territorio.

Il modello di analisi di seguito adottato riprende i postulati della concezione sistemica vitale in base alla quale «*la comprensione delle caratteristiche e delle dinamiche di un sistema può avvenire solo con riferimento all'osservazione dei sovrasistemi che su di esso insistono [...] e dei sottosistemi in esso inclusi*»⁹⁵.

In tale prospettiva, il territorio assume le connotazioni di un sistema vitale inteso come insieme delle componenti di dotazione (naturali, artistiche,

⁹⁵ L'approccio sistemico vitale applicato allo studio delle imprese è stato proposto, per la prima volta, da Golinelli, per il quale si rimanda a GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit. Per la sua applicazione allo studio del territorio si rinvia, invece, a: GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello d'analisi*, Giappichelli, Torino, 2002; VESCI M., *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova, 2001; GALLUCCI C., *Verso un'interpretazione sistemica del marketing territoriale*, in AA.VV., *Esperienze d'impresa. Serie speciale S/2*, Università degli Studi di Salerno, 2003; GALLUCCI C., *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli, Torino, 2003.

strutturali, urbanistiche, infrastrutturali) e sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti istituzionali) circoscritto in un definito spazio fisico⁹⁶.

Secondo tale impostazione, inoltre, affinché si possa parlare di territorio come sistema vitale, esso si deve caratterizzare per la presenza di tre elementi distintivi:

- una finalità
- una vocazione
- un organo di governo

Riguardo al primo elemento, la finalità di qualsiasi organizzazione è costituita dalla sopravvivenza ma, in particolare, secondo l'approccio sistemico vitale, essa è conseguibile attraverso la creazione di vantaggi competitivi difendibili e il più possibile duraturi⁹⁷.

Tale assunto ha una valenza fondamentale in quanto sottolinea come il processo di creazione in questione debba soddisfare un set di obiettivi eterogenei ed a volte contraddittori.

La seconda condizione fa riferimento alla vocazione, ovvero alla potenzialità di sviluppo che emerge, in un determinato intervallo temporale, dall'inclinazione naturale, sociale, culturale ed economica del territorio; essa, pertanto, non è immutabile poiché è influenzata sia dall'insieme delle interazioni tra le componenti territoriali (di dotazione e sistemiche), sia dalla presenza di comportamenti, consuetudini e leggi che, a seconda dei casi, ne incrementano o depauperano il capitale sociale complessivo⁹⁸.

⁹⁶ Cfr. GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello d'analisi*, op. cit.

⁹⁷ GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., pp. 83-84. Tale finalità pare essere universalmente accolta negli studi economici. In proposito, osservano Rullani e Vicari, "L'impresa [...] ha una finalità specifica, che nasce dalla sua natura di impresa e che non può essere confusa con la funzione ad essa assegnata da alcuno [...]. L'unica finalità possibile per essa le deriva dall'essere impresa, cioè un sistema che opera in una logica di continua creazione di valore economico. [...]. La finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso, è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico". RULLANI E., VICARI S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, 1999, p. 19. Per l'approfondimento del concetto di finalità applicato allo studio del territorio, si rimanda a: GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit.

⁹⁸ Cfr. GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit., pp. 148-149.

Infine, affinché si possa parlare di sistema turistico vitale, è necessaria la terza condizione, ovvero l'esistenza di un soggetto, definito come organo di governo (o trasduttore), che funga da catalizzatore degli interessi dei diversi soggetti afferenti ad un determinato territorio e che sia capace, quindi, di indirizzare lo sviluppo complessivo del sistema attraverso la creazione ed implementazione di decisioni strategiche ed operative⁹⁹. L'efficacia sistemica dipende, pertanto, dalla sua capacità di assicurare al sistema una guida sicura nella sua dinamica evolutiva e di garantire la necessaria integrazione dei sottosistemi in esso operanti.

Pertanto, le peculiarità di un sistema di offerta turistica si ritrovano e si spiegano nell'integrazione fra territorio, attori e loro attività. In ciò che diventa un *sistema aperto di offerta*, il turista percepisce uno specifico ambito territoriale e alcune sue attrattive attraverso un insieme di attività e di attori integrati, con cui entra in contatto. Tale insieme di operatori può così essere più o meno ampio, più o meno coeso tramite rapporti interorganizzativi e può essere variamente composto da organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit, che producono beni, servizi e informazioni e che gestiscono, controllano, valorizzano risorse ambientali, naturali ed antropiche¹⁰⁰.

Sulla base di quanto affermato, si ritiene che l'approccio sistemico vitale possa fungere da lente appropriata per studiare la realtà fenomenica dei sistemi turistici, in quanto consente l'osservazione di tali sistemi in ottica di interdipendenze ed interconnessioni con altri sistemi, soggetti ed istituzioni, rilevando pertanto la formazione di complessi reticoli di relazioni ed interazioni¹⁰¹.

⁹⁹ Cfr. NIGRO C., *Dai principi di autosufficienza e di irriducibilità alla formazione di un sistema territoriale vitale compiuto*, in MASTROBERARDINO P., *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali*, Esi, Napoli, 2004.

¹⁰⁰ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, op. cit., p. 39.

¹⁰¹ In realtà, numerosi studi recenti hanno confermato la grande importanza assunta dalle reti collaborative all'interno dei sistemi turistici per la loro capacità di favorire, in prima istanza, il risparmio dei costi di transazione ed accrescere, conseguentemente, i benefici percepiti dai soggetti che ne

Muovendo, quindi, dalla letteratura che concepisce il territorio come sistema vitale e dalle teorie sulle reti, si propone di seguito una lettura economico-aziendale delle modalità collaborative ed aggregative dei diversi attori che partecipano ad una specifica offerta turistica.

1.4.2 LE RETI TURISTICHE

L'obiettivo del presente lavoro di studio è analizzare il ruolo che le formule aggregative reticolari rivestono nel perseguimento di una più solida condizione di competitività per le singole aziende del turismo e per la *destinazione turistica* nel suo complesso.

In prima approssimazione, l'ipotesi alla base può essere in tal modo sintetizzata: la relazione tra strategie di rete e vantaggio competitivo assume grande rilevanza nei settori frammentati e caratterizzati da prodotti complessi e sistemici come quello turistico, che vedono la compartecipazione di numerosi attori al processo di creazione del valore.

A tal riguardo, a partire dagli anni novanta, numerosi autori hanno sottolineato l'importanza delle relazioni di *network* nella gestione dei prodotti turistici complessi e nella costruzione di formule imprenditoriali di successo nel settore turistico¹⁰².

costituiscono i nodi. PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management, op. cit.*; FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*

¹⁰² Un primo insieme di contributi analizza, più che altro, i vantaggi dell'introduzione di strategie di marketing sovraordinate nell'ambito della destinazione turistica; Tra gli altri, si ricordano VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di Marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000. BUHALIS D., Marketing the competitive destination of the future, in *Tourism Management*, vol. 21, 2000. Altri contributi, invece, di matrice più propriamente economico-aziendale e manageriale, si focalizzano sulla gestione della località intesa come soggetto strategico e competitivo e sulle condizioni di funzionamento dei distretti turistici. Si ricordano, tra gli altri: MOLTENI M., SAINAGHI R., *Il metamanagement di un distretto turistico*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo, op. cit.*; PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management, op. cit.*; FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*; MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*; SAINAGHI R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Egea, Milano, 2004.

In generale, da tali studi, si evince come le reti di operatori eterogenei possano costituire una soluzione efficace per superare i limiti della filiera turistica derivanti dalla difficoltà di gestire la frammentazione ed il carattere sistemico del prodotto turistico.

Nello specifico, la logica delle reti di imprese applicata al settore turistico può essere proposta secondo due diverse modalità:

- una di tipo tradizionale, caratterizzata da reti di imprese costituite da realtà che si aggregano per sfruttare la grande dimensione¹⁰³;
- una più articolata, in base alla quale la rete viene costituita per venire incontro all'esigenza di fornire un prodotto turistico complesso; si tratta, in tal caso, di reti caratterizzate da un insieme di aziende con precise e distinte caratteristiche, orientate alla cooperazione nel medio-lungo periodo e facenti parte, a vario titolo, della filiera turistica¹⁰⁴.

In particolare, con quest'ultima tipologia di rete, si giunge a costituire ciò che viene spesso definita una *rete locale di offerta turistica integrata*, caratterizzata sostanzialmente da visibilità, identità e capacità competitiva, che permettono ai soggetti partecipanti di ottenere economie di aggregazione quali «un maggior potere contrattuale nei confronti di operatori esterni, un maggior grado di differenziazione delle risorse e delle competenze pur in presenza di un livello adeguato di coordinamento, maggiore flessibilità e capacità di riorientamento delle attività»¹⁰⁵.

¹⁰³ Si pensi, ad esempio, alle catene alberghiere, ai network di agenzie di viaggio, ecc. Cfr. CONFALONIERI M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001.

¹⁰⁴ Si pensi ad un'aggregazione che coinvolga imprese ricettive, di ristorazione, museali, di trasporto, ecc. Questa rete permetterà al turista di avere dei vantaggi in termini di ampia scelta di alternative (di prezzo, di percorso, ecc.), di realizzare la sempre più avvertita esigenza di personalizzare il prodotto, di possedere "la migliore disponibilità di informazioni, l'assicurazione della qualità da parte di tutti i produttori partecipanti [...]". AA.VV., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, RISPOLI M. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2001, p. 57.

¹⁰⁵ AA.VV., *Prodotti turistici evoluti, ibidem*, p. 58. Oltre a ciò, la rete permette di sfruttare molteplici sinergie ed economie di localizzazione e di agglomerazione che possono derivare da un forte radicamento in ambiti territoriali circoscritti quali sono i distretti turistici. Il concetto di distretto turistico verrà analizzato nel prosieguo del lavoro, quando si tratterà il concetto di destinazione turistica. Sul tema si veda, tra gli altri: PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino, 2001, p. 147.

Sempre nell'ambito della letteratura sul tema delle alleanze turistiche, è possibile individuare alcune classificazioni.

Una prima classificazione distingue le reti turistiche a seconda che si costituiscano¹⁰⁶:

- a livello **orizzontale**, ossia tra imprese dello stesso comparto turistico¹⁰⁷;
- a livello **verticale**, ovvero tra imprese situate a differenti livelli della filiera turistica che, integrandosi ed interagendo, contribuiscono alla creazione di una esperienza complessiva omogenea¹⁰⁸;
- a livello di **destination**, ovvero forme di collaborazione che, a differenza delle precedenti, riguardano anche il coordinamento delle attività locali quali la valorizzazione delle risorse del territorio in termini di fattori di attrattiva, azioni comuni di marketing, al fine di una gestione integrata ed innovativa del territorio.

Secondo un'altra importante classificazione, nell'ambito del settore turistico si possono, inoltre, individuare alleanze¹⁰⁹:

- **simmetriche**, quando si instaurano tra imprese che hanno gli stessi obiettivi strategici e capacità e competenze simili;
- **asimmetriche**, quando imprese di altri settori si inseriscono nel settore turismo attraverso il sistema delle aziende partner e dei concorrenti, cercando di apprendere dalle esperienze di questi ultimi;

¹⁰⁶ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea, Milano, 2009, p. 317.

Inoltre, secondo Pencarelli, tali relazioni possono distinguersi in:

- relazioni tra imprese che operano nella filiera turistica;
- relazioni tra imprese turistiche ed imprese di altri settori;
- relazioni tra imprese turistiche e soggetti pubblici;
- relazioni tra imprese turistiche e soggetti non profit;
- relazioni tra imprese turistiche/soggetti pubblici e popolazione residente;
- relazioni tra i vari soggetti dell'offerta ed i turisti.

Cfr. PENCARELLI T., I rapporti interaziendali nelle reti turistiche. Collaborazione e conflitti, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 2003, pp. 476-478.

¹⁰⁷ È il caso, per esempio, di legami tra compagnie aeree.

¹⁰⁸ È il caso delle integrazioni tra tour operator, imprese alberghiere e compagnie aeree.

¹⁰⁹ DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici, op. cit.*, p. 317.

- **miste**, quando al di là degli obiettivi strategici comuni o delle capacità e competenze simili, l'obiettivo è avviare iniziative in ottica collaborativa, riducendo in tal modo i rischi complessivi ed i costi della *governance*.

Peraltro, le forme a rete possono essere caratterizzate da processi di sviluppo differenti:

- *top-down*, qualora si attuano per iniziativa di una grande impresa che, attraverso vari processi (tipo l'outsourcing), cerca di valorizzare alcune risorse strategiche e acquisire una maggiore flessibilità organizzativa e strutturale¹¹⁰;
- *bottom-up*, ovvero processi di sviluppo spontanei sorti per iniziative delle imprese locali, spesso, quindi, di matrice privata¹¹¹;
- *laterale*, che sta ad indicare quelle collaborazioni tra più imprese, anche di altri settori, che, in un'ottica sistemica, decidono di perseguire obiettivi strategici condivisi.

Come in precedenza affermato, quindi, all'interno di tali sistemi reticolari, caratterizzati dalla presenza ed interazione di numerosi soggetti eterogenei, la figura catalizzatrice e guida ha un'importanza cruciale¹¹². Per conseguire economie nelle transazioni e creare valore tramite relazioni reticolari, infatti, l'impresa capofila di reti turistiche può mobilitare non solo le risorse direttamente possedute ma, soprattutto, quelle controllate da altri soggetti, attivando relazioni esterne atte ad allestire il sistema di offerta, sviluppare forme interattive di apprendimento, scambiare risorse e sviluppare processi di creazione e circolazione di informazioni e conoscenze.

¹¹⁰ Tali forme di collaborazione a rete possono essere anche promosse da un soggetto pivot nello sviluppo del territorio; si pensi, ad esempio, al ruolo che possono ricoprire gli Enti Locali nell'offrire opportunità ed incentivi agli investimenti per le iniziative di aggregazioni tra imprese (contratti di programma).

¹¹¹ Per cui dal mercato, progressivamente, si delineano rapporti tra imprese tali da configurare reti o costellazioni dotate per un dato periodo di organi di governo in grado di sovrintendere le attività della struttura operativa del sistema.

¹¹² La rilevanza di ruoli di governo della rete al fine del rafforzamento della competitività del network e degli attori che ne fanno parte è stata sottolineata da numerosi autori che hanno analizzato le condizioni di funzionamento di costellazioni e di reti di imprese. Tra gli altri, si ricordano: LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, op. cit.; LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, op. cit.

Le opportunità di accrescere le conoscenze, tuttavia, dipendono dall'esistenza nella rete di nodi tra loro compatibili e consonanti, tali da favorire «l'integrazione tra le diverse organizzazioni (sub-sistemi) che operano in un definito ambito (sistema) territoriale specializzato in senso turistico, in modo che il valore finale delle attività che ne derivano superi la loro semplice somma»¹¹³.

A tal proposito, Tamma e Rispoli introducono il concetto di *sistema di offerta*, che «identifica e descrive gli attori, le relazioni tra questi, coinvolti in uno specifico prodotto turistico. Se consideriamo che il prodotto turistico globale richiesto da un cliente si compone di un insieme più o meno vasto di fattori di attrattiva, dal punto di vista dell'offerta il prodotto turistico erogato non può che essere definito come l'insieme, simmetrico, di fattori d'attrattiva che vengono realizzati e/o organizzati da un aggregato di operatori per rispondere alla domanda dell'utilizzatore attuale o potenziale»¹¹⁴.

Più precisamente, sono quattro le categorie di attori che concorrono alla definizione del sistema di offerta turistica¹¹⁵:

- i fornitori di servizi turistici di base, quali strutture alberghiere e ricettive, vettori aerei, aziende di trasporto via terra e via mare;
- i tour operator, che svolgono attività di progettazione di viaggi organizzati, acquisto di servizi di trasporto, alloggio, ristorazione e vendita di tali servizi, spesso integrati con attività complementari (guide turistiche, ecc.);
- le agenzie di viaggio, che negli ultimi anni hanno ampliato il proprio raggio di azione integrando il tradizionale ruolo di distribuzione di servizi di base e pacchetti turistici con attività di tour organising;

¹¹³ PENCARELLI T., I rapporti interaziendali nelle reti turistiche, *op. cit.*, p.476. Si fa, inoltre, riferimento a GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, *op. cit.*

¹¹⁴ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, *op. cit.*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, *op. cit.*, p. 39.

¹¹⁵ DE CARLO M., PAROLINI C., *I network come soluzione ai limiti della filiera turistica*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo*, *op. cit.*, pp. 135-136.

- i GDS e CRS, (Global Distribution System e Computer Reservation System), ovvero sistemi telematici di distribuzione, prenotazione e vendita dei servizi turistici.

Nell'ambito di tale filiera, sono state individuate da parte della letteratura, tre modalità di collegamento tra la domanda e l'offerta dei diversi attori che controllano e producono le attrattive e i servizi rilevanti per la soddisfazione dei bisogni connessi al viaggio¹¹⁶:

- modello *one to one* (punto-punto), secondo il quale è l'utilizzatore che, attraverso "relazioni singole" con i diversi attori del sistema di offerta, finisce per costruirsi su misura il proprio prodotto turistico¹¹⁷;
- modello *package*, in cui il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa (solitamente il tour operator) che risolve ex-ante il problema dell'unità e della coerenza del prodotto turistico complessivamente offerto¹¹⁸;
- modello *network*, attraverso il quale un insieme di aziende, specializzate in produzioni differenti o anche dello stesso tipo, si connettono e si accordano secondo diverse forme tecnico-giuridiche, per assicurare determinati standard di qualità e di prezzo al consumatore¹¹⁹. Si tratta, pertanto, di formule

¹¹⁶ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, op. cit., p. 40. Sul tema, inoltre, si rimanda a RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995; DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., pp. 19-26.

¹¹⁷ L'unità e la coerenza del prodotto sono completamente gestite dall'utilizzatore, quindi, il processo risulta largamente fuori dal controllo delle organizzazioni che fanno parte del sistema. Spesso si parla anche di *modello di frammentazione* – frutto piuttosto di "spontaneismo" imprenditoriale – in cui le risorse e le attività turistiche sono scarsamente integrate e, quindi, la valorizzazione dei possibili prodotti avviene principalmente attraverso il comportamento della domanda e le azioni isolate di singole imprese che agiscono in autonomia. Cfr. TAMMA M., *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in FRANCO M. (a cura di), *Destination management*, op. cit., p. 23.

¹¹⁸ Esiste, pertanto, un sistema controllato in cui, nella sua forma più spinta, i gradi di libertà dell'utilizzatore tendono ad essere fortemente limitati. Vi è un superamento di alcuni limiti del precedente modello, tuttavia emerge la rigidità rispetto all'adattabilità del prodotto e alla possibilità di partecipazione dell'utilizzatore. Definito anche *modello di leadership*, in quanto l'offerta e l'accesso al mercato sono organizzati e controllati da imprese (tour operator, agenzie di *incoming*, *convention bureau*, ecc.) che assumono la funzione di "pivot". TAMMA M., *ibidem*, p. 23.

¹¹⁹ In tal caso, l'utilizzatore ha la possibilità di scegliere tra diverse alternative di prodotto, essendo guidato e garantito nella scelta e godendo spesso di condizioni di prezzo particolari. Emerge, pertanto, un *modello di cooperazione*, caratterizzato da comportamenti collaborativi di medio-lungo periodo. In tale modello, inoltre, l'offerta è frutto di aggregazioni di operatori in grado di garantire differenziazione delle

intermedie rispetto alle due configurazioni precedenti in cui esiste una co-progettazione tra gli attori, a livello locale o tra imprese locali e altri operatori¹²⁰.

Naturalmente le tre configurazioni costituiscono delle semplificazioni della realtà in quanto esse non si presentano mai in forma pura; tuttavia, appaiono utili per porre in evidenza le differenze più rilevanti che assumono le relazioni tra domanda e offerta.

Anche Brunetti individua, sulla base del grado di casualità/progettualità (consapevolezza) dei sistemi di offerta turistica, tre differenti configurazioni¹²¹:

- *settoriale (non sistemica)*, che si ha quando le relazioni tra i soggetti sono casuali ed estemporanee, per lo più attivate su sollecitazione del turista anziché stabili e progettate. Le organizzazioni dell'offerta vengono così aggregate sulla base della semplice "affinità merceologica", nel senso che appartengono tutte al settore turistico, ma non danno luogo ad un'entità in qualche modo organizzata;
- *sistemica in senso lato*, che si realizza quando tra i soggetti dell'offerta è diffusa la percezione di dar vita e di far parte di un'entità unitaria. Tale consapevolezza comporta una qualità e una quantità d'interazioni ovviamente

risorse e delle competenze pur in presenza di un livello adeguato di coordinamento, maggiori flessibilità e capacità di riorientamento dell'offerta.

¹²⁰ In tal senso, il network offre una maggiore varietà di alternative per il turista che, comunque, può scegliere anche differenti combinazioni con una certa libertà, sebbene vi sia una progettualità ed un coordinamento delle singole attività d'impresa e dei diversi fattori d'attrattiva.

¹²¹ BRUNETTI F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*, p. 44; BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità, op. cit.*, p. 226. Anche Martini propone una triplice lettura dell'offerta, a seconda che prevalga:

- un *modello di frammentazione*, in cui le risorse e le attività turistiche sono scarsamente integrate e, quindi, la valorizzazione dei possibili prodotti avviene attraverso il comportamento della domanda e le azioni isolate di singole imprese;
- un *modello di dipendenza*, in cui la valorizzazione e l'identità dell'offerta turistica è nelle mani di operatori del turismo "organizzato", a cui gli operatori locali cedono autonomia strategica, potere di mercato e parte del valore aggiunto;
- un *modello di integrazione*, in cui si sviluppano tra gli operatori di un sistema turistico comportamenti cooperativi di medio-lungo periodo, in grado di garantire una rete locale di offerta efficace ed efficiente, che promuove un'identità distintiva e raggiunge una forte capacità di competere.

Si veda MARTINI U., L'offerta dei prodotti turistici di fronte alla complessità dei mercati: qualità, marketing, tecnologie per l'informazione e risorse umane, in *Sinergie*, n. 41, 1996.

superiore al caso precedente, anche se non giunge sino al punto di concertare assieme la “politica di prodotto” ed altri eventuali aspetti;

- *sistemica nella logica di S.L.O.T.*, che richiama, maggiormente, il concetto di rete o costellazione e che si ha quando le relazioni tra soggetti dell’offerta sono progettate *intenzionalmente*, per gestire in modo coordinato il prodotto-località¹²².

In definitiva, considerate le già descritte specificità delle aziende in analisi, è evidente come il ricorso a formule aggregative reticolari possa determinare una *coalizione strategica*, ovvero un insieme di attori che esce, seppur parzialmente, dalla logica di singolo operatore per dare un contributo a una produzione e ad un’offerta composta che presumibilmente porterà dei benefici a tutti i partecipanti¹²³.

1.4.3 L’AZIENDA *DESTINATION*: ASPETTI DEFINITORI E CARATTERI PRINCIPALI

Nel corso degli anni, come precedentemente affermato, si è assistito, nell’ambito del settore turistico, ad una crescente diversificazione della domanda

¹²² Secondo Brunetti, inoltre, nel caso della costellazione, è presente un attore in veste di soggetto trainante che si incarica di guidare l’insieme degli operatori; nel caso della rete, invece, tale soggetto è assente, venendo la funzione di guida svolta in modo maggiormente paritario tra i diversi componenti. Il concetto di SLOTT estende la schematizzazione del sistema di offerta di “un” prodotto turistico all’ “offerta complessiva” di una località intesa come “insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un’offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali”. TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management, op. cit.*, p. 33.

¹²³ In letteratura, inoltre, come abbiamo visto in precedenza, si sono distinte forme in cui, all’interno della coalizione, un’impresa o le imprese di un sub-settore esercitano un ruolo preminente configurando una situazione di asimmetria, e forme in cui i soggetti conservano sostanzialmente un ruolo paritario. Il primo caso si verifica quando “motore ed anima dell’aggregazione sono un gruppo di imprese che, possedendo il controllo di una risorsa chiave, possono accreditare un progetto di sviluppo e sostenerlo con forza. Sicuramente questo tipo di coalizione rende più semplice la formazione di una determinata linea strategica, senza però risolvere i problemi riguardanti la gestione del consenso e la percezione della convenienza a partecipare, da parte dei soggetti che hanno aderito all’iniziativa promossa dall’impresa o dal gruppo di imprese preminenti”. Il secondo caso, almeno in un primo tempo può dimostrarsi meno conflittuale, ma in seguito genera di solito problemi quanto a: mantenimento dell’unità di indirizzo strategico, comunicazione e coordinamento tra i soggetti partecipanti, difficoltà di ordine operativo che deriva dalla mancanza di un centro decisionale-strategico ben definito. TAMMA M., *ibidem*, pp. 47-48.

turistica, correlata alla sempre maggiore articolazione e variabilità dei bisogni turistici. Ciò è dipeso dalle profonde trasformazioni della vita economica e sociale, dai forti cambiamenti generati dallo sviluppo tecnologico, dal processo di crescente globalizzazione dei mercati; parallelamente, le imprese del settore hanno conosciuto una loro evoluzione, dando luogo a forme di offerta più complesse, originate da una fitta rete di relazioni inter-imprenditoriali.

Questi cambiamenti hanno portato ad un'urgente ricerca di un *management* finalizzato alla creazione di sistemi di offerta turistica organizzati da parte degli attori pubblici e privati dell'offerta turistica per una prospettiva coerente, integrata e qualificata, facendo attenzione al sistema nel complesso.

In letteratura, si è dunque progressivamente affermato il concetto di *destination* (o destinazione turistica) per indicare congiuntamente il sistema delle attrattive e lo spazio geografico che le racchiude. Come vedremo nel prosieguo della trattazione, tale concetto è piuttosto ambiguo e può identificarsi ora con una specifica località ora con un ambito molto più ampio, può essere osservata sia dal punto di vista della domanda che dell'offerta, o ancora in una prospettiva olistica che le racchiude entrambe; tuttavia, essa rappresenta, in una prospettiva economico-aziendale, l'unità di analisi presa in esame. Secondo la presente ricerca, è a tale livello, infatti, che si realizza nel settore turistico l'interazione tra domanda e offerta.

Il prodotto turistico che complessivamente risponde alla domanda espressa dal turista trascende, infatti, i confini della singola impresa e implica attività e processi volti a connettere i servizi realizzati dalla specifica struttura con gli elementi d'attrattiva ed i servizi forniti da altre aziende e dal contesto ambientale¹²⁴.

¹²⁴ RISPOLI M., TAMMA M., *Prodotto e forma di offerta*, op. cit.

Lo stesso prodotto turistico è ormai identificato con il *prodotto globale* percepito dal turista, frutto del sistema di offerta creato dalle imprese locali in funzione delle risorse specifiche dell'area di riferimento¹²⁵.

A tal proposito, Rispoli e Tamma definiscono il prodotto turistico come l'insieme dei fattori di attrattiva in cui l'utilizzatore traduce la domanda¹²⁶; Casarin, invece, descrive il prodotto globale in riferimento alla *destination*, individuando quali elementi principali, quelli di attrazione della destinazione e delle aree di transito (di carattere naturale, culturale e sociale), i servizi, le *facility* che rappresentano l'offerta locale, gli elementi di accesso alla destinazione (infrastrutture), l'immagine della *destination* e l'informazione¹²⁷.

Anche Brunetti, sottolinea l'importanza del concetto di *prodotto turistico globale*, sia dal punto di vista della domanda (identificato come la vacanza), che dell'offerta (come insieme aggregato di servizi), anche se, è bene precisare che, la vacanza rappresenta l'esperienza turistica, mentre il legame tra domanda e offerta è rappresentato proprio dal *place/product*, ossia dalla *destination*¹²⁸.

Pertanto, ciascuna esperienza di viaggio e soggiorno vissuta da un turista assomma e porta inevitabilmente a sintesi una varietà di beni, servizi, informazioni, elementi antropici e naturali del contesto ambientale. In altre parole, il prodotto nell'industria dei viaggi e del turismo viene ad essere considerato un *bundle*¹²⁹, ovvero un insieme che acquista significato e valore nell'unità e nella coerenza degli elementi che di volta in volta lo compongono e che è ottenuto con il concorso, diretto e indiretto, di numerosi operatori (imprese, ma anche altre organizzazioni, private e pubbliche, profit e non-profit) e del turista stesso.

¹²⁵ Sul punto si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 5.

¹²⁶ RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, op. cit.

¹²⁷ CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, 2007.

¹²⁸ BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, op. cit.

¹²⁹ TAMMA, M., RISPOLI M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 2003.

In tal senso, l'accezione *destination* rappresenta proprio il passaggio dal concetto di località come “luogo” (*place*) a quello di “prodotto” (*product*), ossia di offerta organizzata, grazie alla collaborazione strategica tra le imprese del settore, che possono innescare un processo di valorizzazione delle risorse e dei servizi offerti, soddisfacendo, in maniera più efficace, le variegate e complesse esigenze della domanda¹³⁰.

In questa prima accezione, la *destinazione* diviene un *prodotto*¹³¹, un aggregato di risorse naturali ed antropiche necessarie per definire i prodotti turistici più o meno complessi.

La destinazione diventa, così, un *sistema di offerta*, i cui confini possono essere definiti o in base alla collocazione geografica dei suoi elementi costitutivi, oppure in base ai bisogni della domanda e ai comportamenti degli erogatori. Nel primo caso, i confini del sistema di offerta (e quindi del territorio) sono amministrativi, mentre nel secondo essi sono delineati dai comportamenti e dalle esperienze di consumo che di volta in volta coinvolgono comunità, luoghi ed attori diversi.

In quest'ottica, «*la destination si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda*¹³²; ma è anche una forma di offerta

¹³⁰ Il concetto di *destination*, ormai accettato dagli studiosi a livello internazionale, implica il passaggio dal luogo geografico, al prodotto, o meglio al prodotto complesso, che avviene in riferimento al processo di valorizzazione delle risorse (che divengono, così, fattori di attrattiva) del luogo attraverso le competenze. Per approfondimenti, si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit. In base all'impostazione di Rispoli e Tamma, quando si parla di *destinazione* si fa più precisamente riferimento agli SLOT (Sistemi Locali di Offerta Turistica). Cfr. RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, op. cit., p. 41.

¹³¹ Il territorio prodotto consiste in un insieme di servizi e di componenti tangibili e intangibili, collegati fra loro da opportune interdipendenze e caratterizzati dalle specificità del nucleo del territorio in cui si manifestano. Il nucleo del prodotto è costituito dal territorio come entità complessa, derivante dall'aggregazione delle sue “n” componenti. CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 176-178.

¹³² Dal lato della domanda, il prodotto turistico rappresenta l'esperienza turistica globalmente vissuta dall'utente, l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali.

complessa¹³³, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme»¹³⁴.

Come vedremo nel seguito della trattazione, dal punto di vista della domanda, l'esperienza turistica, a livello di destinazione, è composta da molteplici prodotti e servizi che, a loro volta, possono essere organizzati in modi diversi per attirare e soddisfare diversi segmenti. La soddisfazione ottenuta dai singoli servizi e prodotti condiziona la soddisfazione complessiva derivata dall'esperienza nella destinazione, e di conseguenza la percezione che il visitatore avrà dopo averla lasciata.

La destinazione, dal punto di vista dell'offerta, invece, include necessariamente le risorse naturali e antropiche, la comunità locale, gli operatori, ma anche l'identità stessa della destinazione¹³⁵ e si trasforma in prodotto per mezzo dell'azione, più o meno coordinata, degli operatori turistici locali e non.

Pertanto, in termini di prodotto turistico, la *destination* può essere definita come momento essenziale di incontro tra le esigenze espresse dalla domanda ed i servizi offerti dalle imprese.

Diversi contributi in letteratura hanno, peraltro, individuato le principali componenti del prodotto *destination* che possono essere raggruppate nelle seguenti classi¹³⁶:

¹³³ Dal lato dell'offerta, lo stesso prodotto turistico è legato al sistema di risorse e di competenze, dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista. Rispoli e Tamma definiscono fattori di attrattiva "qualunque elemento, fattore, servizio che può costituire oggetto di interesse o di esigenza da parte della domanda e, parallelamente, essere oggetto di offerta da parte delle aziende". RISPOLI M., TAMMA M., *Prodotto e forma di offerta*, op. cit., pp. 37-38.

¹³⁴ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 6.

¹³⁵ MANENTE M., CERATO M., *Destination management per creare valore*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, op. cit., p. 57.

¹³⁶ In base a tale impostazione, recenti studi hanno definito la *destination* come caratterizzata da 4 A:

- *attraction* (attrazioni culturali, naturali, artificiali, frutto di gestione dei servizi e piani di marketing);
- *access* (accessibilità nel senso di trasporti);
- *amenity* (alberghi, ristoranti, attività commerciali, divertimenti);
- *ancillary service* (organizzazioni locali che svolgono un ruolo di coordinamento e di promozione dell'immagine della località).

Su quest'aspetto, si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 6. In una successiva opera dell'Autore, le componenti del prodotto *destination* sono raggruppate in 6 A, poiché alle precedenti, si aggiungono: *Accommodation*, che si riferisce strettamente alle strutture ricettive e

- le *attrazioni naturali e culturali* di una località, che attirano i turisti;
- le *facility*, che rendono possibile e coinvolgente il soggiorno;
- l'*accessibilità*, che consente al turista di entrare nell'area ed in diretto contatto con i prodotti specifici offerti;
- le *relazioni complementari*, che consentono al turista di usufruire di un prodotto globale.

Pertanto, affinché una località possa rappresentare una *destination*, ossia «una entità in grado di generare autonomamente domanda»¹³⁷, è necessaria la presenza ed interazione di fattori di attrattiva e di servizi turistici adeguati.

Peraltro, non basta la semplice disponibilità di tali fattori, in quanto diviene essenziale una costante e lungimirante attività di *management* per lo sviluppo della località, affiancata da una attenta pianificazione dello sviluppo della stessa.

In tal senso, la definizione di prodotto-località lascia intendere proprio questa duplice realtà: di *luogo* caratterizzato dalla presenza di risorse “ambientali” e di *prodotto* legato all'attività delle imprese del settore. La duplicità del concetto consente il passaggio dal luogo alla *destination*, che avviene con riferimento al processo di arricchimento delle risorse del luogo da parte delle imprese del settore.

Il vero problema consiste, pertanto, nella capacità degli operatori turistici di raggiungere una visione sistemica e strategica traducibile in politiche e azioni coordinate, poiché è dalle interazioni interne tra questi e verso l'esterno che si può creare maggior valore per il turista e, quindi, ottenere un successo strategico a livello dell'intera *destination*.

Assemblage, che, invece, riguarda l'attività di costruzione di pacchetti tipica dei tour operator. DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici*, op. cit., p. 20.

¹³⁷ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 8.