

Il contratto di rete nel turismo: scelte organizzative e valutazione della performance¹

1. Introduzione

Il prodotto turistico è tradizionalmente riconosciuto dalla letteratura come uno dei prodotti a più alta complessità in quanto la sua erogazione richiede il coordinamento e l'integrazione armonica dei servizi offerti da numerose imprese appartenenti a settori anche molto diversi tra loro (Pechlaner, Pichler, e Volgger, 2012, p. 926). Per la natura stessa del prodotto, quindi, le relazioni inter-organizzative sono state tradizionalmente al centro degli studi manageriali sul turismo incentrate sui temi di marketing (Bieger, 1998; d'Angella e Go, 2009), competitività delle imprese e delle destinazioni (Cooper, Scott, e Baggio, 2009; Ritchie e Crouch, 2003), sostenibilità (Erkuş-Öztürk e Eraydın, 2010). Dal 2009 sullo scenario italiano è stato introdotto un importante strumento normativo, il contratto di rete (l.33/2009), volto ad offrire alle imprese di tutti i settori una modalità di collaborazione flessibile e con ampio margine di formalizzazione delle relazioni. Dopo diversi interventi legislativi mirati al perfezionamento della iniziale proposta della legge 33, il contratto di rete (CdR) si è diffuso significativamente in Italia, arrivando a coinvolgere 34.032 imprese organizzate in 5.698 contratti (dati Infocamere, 3 Settembre 2019). Oltre agli incentivi fiscali ai quali le imprese possono accedere, il contratto di rete offre l'opportunità di costituirsi soggetto collettivo per perseguire un obiettivo comune, e realizzare attività congiunte mirate all'innovazione e alla competitività dei membri.

Il settore turistico, data la rilevanza delle relazioni di collaborazione per la competitività non solo delle singole imprese, ma anche dei territori, esprime una naturale vocazione all'adozione di questo strumento normativo da parte degli operatori del settore. Tuttavia, data la recente introduzione del contratto di rete sul panorama normativo Italiano e la sua diffusione graduale, la letteratura che ha affrontato questo tema è ancora piuttosto limitata. Come evidenziato già da Del Baldo (2014), il CdR nel settore turistico appare ancora poco studiato. Alcuni contributi ne hanno suggerito la rilevanza per un cambio di passo dell'offerta turistica (Iaffaldano e Santamato, 2012), e altri hanno analizzato la sua efficacia come driver per lo sviluppo della destinazione (Pedrana e Bizzarri, 2012), e per la competitività e valorizzazione del territorio (Del Baldo 2014; Della Corte e Ruisi, 2012). Tuttavia, a dieci anni dall'istituzione del CdR, ancora non si ha un quadro delle scelte organizzative e di governance di queste reti operanti nel settore turistico. Il contratto di rete, infatti, appare come il primo strumento normativo in grado di riconoscere alle imprese impegnate in attività di collaborazione la possibilità di mantenere la più ampia flessibilità organizzativa e margine di scelta rispetto al grado di formalizzazione dei rapporti.

Come evidenziato dalla letteratura di governance del turismo, quando si tratta di soggetti collettivi per la gestione del turismo (da quelli con l'obiettivo di gestione e promozione della destinazione – DMO, a quelli per l'offerta di un prodotto turistico complessivo – ad esempio, i consorzi) le scelte organizzative e di governance possono avere un impatto significativo sul risultato finale del progetto (Bornhorst, Brent Ritchie, e Sheehan, 2010; Ritchie e Crouch, 2003). Infatti, numerosi sono i contributi che si sono focalizzati sui “modelli di governance” di una destinazione turistica (Bodega, Cioccarelli, e Denicolai, 2004; Pechlaner, Beritelli, Pichler, Peters, e Scott, 2015; Pechlaner et al., 2012), esplorando come la composizione di risorse e relazioni di un territorio si associ a specifici modelli di governance più efficaci nella gestione del turismo in ottica di competitività. L'aspetto del *networking* è stato identificato dagli studi teorici ed empirici come uno degli aspetti chiave nella governance efficace del turismo (Bornhorst et al., 2010; Volgger e Pechlaner, 2014): è per questo che il CdR offre una grande opportunità di studio, in quanto permette di identificare e far emergere altre tipologie di rete rispetto a quelle formali, tradizionalmente studiate dalla letteratura per facilità di accesso a dati e informazioni (consorzi, DMO, alleanze strategiche, joint ventures, etc. (Moretti, 2017; Moretti e Zirpoli, 2018)). Una novità particolarmente interessante è quella di poter osservare come le imprese che decidono di mettersi in rete compiano le più diverse scelte organizzative e strutturali per organizzare le proprie attività congiunte, e di poter analizzare come queste scelte si associno a diversi risultati in termini di performance di rete. Il presente contributo mira a fornire una descrizione di questi aspetti per i contratti di rete attivi nel settore turistico,

¹ A cura di Maria Martini Barzoi e Anna Moretti, *Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia.*

industria per la quale le relazioni inter-organizzative sono alla base stessa dell'attività, e per le quali il CdR potrebbe costituire un'importante opportunità di competitività e innovazione (Dal Baldo, 2014).

2. L'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa e i CdR nel turismo.

I dati utilizzati nel presente contributo provengono dalla prima edizione dell'Osservatorio sulle reti d'impresa, nato nel 2018 grazie alla collaborazione tra il Dipartimento di Management di Ca' Foscari, Infocamere, e Retimpresa. I dati sono stati raccolti attraverso una survey presso le imprese capofila, rappresentanti dell'intera rete, svolta durante i mesi di Giugno e Luglio 2019. Grazie all'indagine sono state raccolte per la prima volta a livello nazionale le informazioni relative all'operatività delle reti, ed in particolare alle scelte di struttura, all'organizzazione delle attività collettive, al coordinamento tra i membri, e al raggiungimento degli obiettivi².

Il lavoro svolto dall'Osservatorio sulle Reti di Impresa ha permesso un'attenta osservazione dei legami stretti dalle aziende con l'ausilio di questo strumento normativo in tutti i settori. L'universo di partenza, sulla base dei dati disponibili presso il registro delle imprese, era costituito da 5.954 contratti di rete. Al fine dell'analisi oggetto del presente contributo, sono state individuate all'interno del totale delle reti quelle classificabili come aventi ad oggetto la collaborazione nel turismo in senso lato: nate per proporre servizi e prodotti nel settore alberghiero e ristorativo, per progettare e vendere viaggi, per promuovere il territorio e le destinazioni, ecc. Questo tipo di ricerca ha portato all'individuazione di 649 reti nel settore turistico³, di cui 624 reti contratto⁴ (12% su totale reti contratto) e 25 reti soggetto (3,2% su totale reti soggetto). Di queste, sono state raggiunte dai questionari dell'Osservatorio su Contratti di Rete 30 reti contratto e 1 rete soggetto: il questionario ha perciò raggiunto complessivamente il 4,78% dell'universo delle reti appartenenti al settore turistico, con una proporzione tra reti contratto e soggetto simile a quella dell'universo nel suo insieme (vedi Tabella 1).

È interessante guardare a come le reti siano distribuite sul suolo italiano: sia nell'universo delle reti nel settore turistico (N=649) sia nel campione raggiunto dal questionario (N=31) circa la metà delle reti si concentra al Nord (in particolar modo in Veneto, Lombardia ed Emilia-Romagna). La rimanente metà delle reti si divide tra Centro (dove domina la Toscana) e Sud e Isole, in proporzione favorevole al Sud e Isole nell'universo e al Centro nel campione. Si è guardato anche alla dimensione e all'età delle reti per valutare la rappresentatività del campione ed avere un'immagine complessiva dei contratti di rete nel settore turistico. L'età è stata valutata in termini di numero di anni dalla sottoscrizione del contratto: le reti del campione risultano essere più giovani (2.48 anni in media contro i 3.41 delle reti nell'universo del settore turistico). Tuttavia, come si vedrà oltre, l'età da contratto non riflette pienamente il periodo nel quale le aziende hanno effettivamente collaborato, poiché spesso il contratto di rete ha formalizzato relazioni preesistenti. Per quanto riguarda la dimensione, escludendo sia nell'universo che nel campione le poche aziende (meno del 7,5%) che superano i 200 addetti per evitare una media poco rappresentativa, la dimensione risulta omogenea, attorno ai 20 addetti. Questo ci restituisce un quadro dei contratti di rete nel settore turistico come mediamente di un'aggregazione di e attorno a piccole imprese, nel 45% dei casi addirittura microimprese, confermando la grande frammentazione dell'offerta turistica italiana, ben nota sia agli studiosi che agli addetti ai lavori (e.g. Andreotti e Macchiavelli, 2008).

Tabella 1 Comparazione del campione di reti nel settore turistico raggiunte dal questionario rispetto all'universo: tipologia di contratto, distribuzione, dimensione ed età.

	Universo: settore turistico		Campione: settore turistico	
	N.	%	N.	%
Rete Contratto	624	96.1%	30	96.8%
Rete Soggetto	25	3.9%	1	3.2%
Nord ⁵	322	49.6%	17	54.8%
Centro ²	141	21.7%	8	25.8%
Sud e Isole ²	186	28.7%	6	19.4%

² Per i dettagli sull'indagine e sulla modalità di raccolta dei dati si faccia riferimento a Cabigiosu A. e Moretti A. (a cura di) *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*, Pearson Italia, 2019.

³ Criterio di individuazione reti settore turistico: per le reti contratto nelle statistiche della camera di commercio è riportato l'oggetto del contratto. Sono stati perciò selezionati i contratti di rete nel cui oggetto fossero presenti le parole chiave "turis*", "alberg*", "hotel", "viaggi*", "event*", "cultur*", "trasport*", "ristora*". Le stesse parole chiave sono state utilizzate per individuare le reti soggetto, il cui oggetto non è però disponibile. La ricerca è stata perciò effettuata per nome della rete. Tale ricerca potrebbe aver escluso alcune reti soggetto che si occupano di turismo, ma il cui nome non sia riconducibile al settore.

⁴ La differenza tra reti contratto e reti soggetto è che le seconde hanno personalità giuridica.

⁵ Aggregazione di reti contratto e reti soggetto. Per le reti contratto, localizzazione dell'impresa capolista; per reti soggetto, localizzazione del soggetto giuridico.

Tabella 2 Statistiche descrittive per dimensione (dell'azienda capolista) ed età delle reti nel settore turistico: universo e campione

	Universo: settore turistico					Campione: settore turistico				
	N.	Media	Dev.std.	Min	Max	N.	Media	Dev.std.	Min	Max
Dimensione az. Capolista ⁶	579	19.71	28.00	1	189	29	19.47	27.84	0	135
Età ⁷	649	3.41	1.94	0	8	31	2.48	1.81	0	6

3. Struttura, organizzazione, e performance delle reti nel settore turistico

Il questionario somministrato dall'Osservatorio sulle reti d'impresa ha permesso di osservare più da vicino 31 reti nel settore turistico che aggregano complessivamente 670 aziende. Al fine di fornire un quadro descrittivo della diffusione del contratto di rete nel settore, si presenteranno i risultati della rilevazione articolati in quattro diverse sezioni dedicate a: (i) l'anagrafica, ovvero le informazioni relative alla dimensione delle reti, alla durata delle attività, e alla direzionalità dei rapporti; (ii) il coordinamento, ovvero i meccanismi formali e informali attraverso cui i membri della rete interagiscono per sviluppare le proprie attività congiunte; (iii) la struttura, ovvero le scelte organizzative dei contratti di rete nel turismo; (iv) la performance di rete, misurata attraverso un primo tentativo di valutazione complessiva (Cabigiosu e Moretti, 2019) della coesione dei rapporti tra partner e dell'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Al fine di inquadrare i risultati della rilevazione per i contratti del settore turistico, e di avere una misura di quali siano le dinamiche in atto rispetto alle reti attive negli altri settori, per ciascuna variabile sono presentate le principali statistiche descrittive (media, deviazione standard, minimo e massimo) delle reti del campione complessivo (N=293) a confronto con i risultati del campione del settore turistico (N=31, vedi Tabella in appendice).

3.1 Anagrafica

Nel settore turistico sono presenti reti, per la quasi totalità reti contratto (97%), di dimensioni piccolo-medie, formate mediamente da 11 imprese: circa il doppio rispetto alla dimensione tipica di una rete nel campione complessivo (5.42), probabilmente in maniera inversamente proporzionale alla dimensione della singola azienda. Le reti del settore turistico sono in media più giovani (2.48 anni contro i 3.13 del campione in generale) per quanto riguarda gli anni da quando è stato firmato il contratto di rete: tuttavia, il dato cambia di prospettiva se si guarda all'età dei rapporti (alle imprese è stato chiesto di indicare anche da quanti anni fossero effettivamente impegnati nelle attività in rete), dove le reti sono in media attive da 3.52 anni, rispetto ai 3.19 del campione generale.

Ciò potrebbe suggerire sia che le reti attuino una fase esplorativa più lunga prima di giungere alla formalizzazione dei rapporti, sia che vi siano reti che consolidano relazioni di collaborazione preesistenti, ove il settore turistico è tradizionalmente basato sulle collaborazioni inter-organizzative. Un altro aspetto descrittivo dei contratti di rete rilevato dall'indagine riguarda la direzionalità dei rapporti. Sono definite reti verticali le reti tra imprese posizionate in diverse fasi della catena del valore; reti orizzontali sono quelle sviluppate tra imprese operative nella stessa fase della catena del valore; si definiscono, infine, reti miste le relazioni trasversali rispetto alle diverse fasi della catena del valore. Sia nel settore turistico che nel resto del campione prevalgono le reti verticali (rispettivamente, per il 45% e il 62% dei casi). Se nel campione complessivo le altre reti si suddividono però quasi equamente tra reti orizzontali (20%) e miste (18%), nel settore turistico sono più numerose le reti miste (36%), evidenziando come la peculiarità del prodotto turistico caratterizzato da forti complementarità tra differenti industrie e livelli di filiera si rifletta nei legami tra imprese.

Tra gli *obiettivi* perseguiti dalle 31 reti operative nel settore turistico troviamo al primo posto la volontà di effettuare attività di marketing congiunto (con il 22% delle risposte); lo sviluppo congiunto di progetti di innovazione (16%); l'aumento del potere contrattuale dei membri (11%); la partecipazione a bandi e appalti (11%); la promozione del territorio (10%). Data la natura del prodotto turistico, non sorprende che il principale obiettivo perseguito attraverso la costituzione di CdR sia relativo al marketing congiunto: sempre più, infatti, la competizione sul mercato è giocata tra offerte di *esperienze*, alla composizione delle quali concorrono necessariamente numerose componenti del prodotto (alloggio, trasporto, intrattenimento, vitto, etc.) spesso offerte da imprese diverse. L'immagine collettiva diventa perciò promessa stessa del prodotto, da comunicare e promuovere quindi in modo congiunto. Complessivamente, le relazioni di collaborazione analizzate dall'indagine sono principalmente avviate per raggiungere obiettivi di competitività altrimenti non raggiungibili autonomamente dalle singole imprese (marketing, innovazione, promozione del territorio) e per

⁶ Al 2016, per numero addetti. Sono riportati soltanto i dati per le reti contratto.

⁷ Aggregazione di reti contratto e reti soggetto.

fare massa critica rispetto alla ridotta dimensione della singola impresa, cercando quindi di aumentare il proprio potere contrattuale e partecipare a bandi e appalti.

3.2 Il coordinamento

Come evidenziato dalla letteratura sulle relazioni inter-organizzative, i meccanismi di coordinamento hanno un impatto importante sulla performance delle attività congiunte (Grandori e Soda, 1995; Podolny e Page, 1998). Per tale ragione l'Osservatorio ha approfondito questo aspetto, chiedendo alle imprese rispondenti di indicare quali meccanismi di coordinamento fossero stati adottati nelle interazioni tra partner. In particolare, sono stati investigati cinque diversi meccanismi che la letteratura identifica in alcuni casi come complementari, in altri come alternativi, senza che vi sia ancora convergenza su questo punto: i rapporti formali, i rapporti informali, la condivisione di conoscenze, la realizzazione di strutture organizzative congiunte (Dyer e Singh, 1998; Gilson, Sabel, e Scott, 2009; Helper, MacDuffie, e Sabel, 2000; Moretti e Zirpoli, 2018).

Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione "Poco d'accordo" e il valore 5 a "Molto d'accordo". Le domande sono state formulate chiedendo all'impresa capolista se la gestione della relazione fosse basata su rapporti formali, se la gestione della relazione fosse basata su rapporti informali, se le relazioni avessero richiesto lo scambio di conoscenze tecniche ed operative comuni, e se le relazioni avessero dato vita a strutture organizzative formali congiunte (organo comune, team, task force, comitati, ecc.)

I risultati dell'indagine evidenziano come i contratti di rete nel settore turistico si basino sia sui rapporti formali che su quelli informali: i primi, infatti, hanno in media un punteggio del 3.04, i secondi del 3.5 sulla scala da 1 a 5. Il fatto che entrambe le voci abbiano un punteggio alto indica come le due componenti (formale e informale) non possano essere sostituite l'una per l'altra, ma siano complementari e sinergiche rispetto alle attività di rete e alla sopravvivenza/efficacia della rete stessa. Tuttavia, i rapporti informali appaiono in media come meccanismo di coordinamento più rilevante rispetto a quelli formali (contratti, accordi scritti, etc.), sottolineando l'importanza delle relazioni sociali tra imprese per lo sviluppo della fiducia reciproca, elemento essenziale per il sostegno delle collaborazioni inter-organizzative. Elemento che emerge come fondamentale meccanismo di coordinamento per i contratti di rete nel settore turistico è la condivisione di conoscenze tecniche ed operative: elemento fondamentale per le reti in tutti i settori, ma in particolare per il settore turistico (con una media di 4 su 5). Il punteggio medio registrato per questo meccanismo è il più alto tra tutti, evidenziando come l'aspetto della condivisione delle conoscenze sia alla base dei rapporti di rete in questo settore. Infine, il coordinamento tra membri della rete nel settore turistico è svolto anche attraverso la realizzazione di strutture organizzative congiunte, in media con un punteggio più alto rispetto al resto del campione: 3.12 vs. 2.58.

Gli aspetti *soft* complessivamente sembrano predominare rispetto a quelli più formali, confermando quanto individuato dalla letteratura di settore: le relazioni sociali, la fiducia reciproca, lo scambio di conoscenze sono tutti elementi fondamentali per lo sviluppo di relazioni inter-organizzative efficaci, che spesso si traducono in prodotti turistici e destinazioni più competitivi (Bornhorst et al., 2010; Dredge, 2006; Dredge e Pforr, 2008; Ritchie e Crouch, 2003).

3.3 La struttura

Data la flessibilità dello strumento normativo del contratto di rete, ampio margine è concesso alle imprese retiste per le scelte organizzative e strutturali. Sembra quindi interessante fornire una prima panoramica sulle scelte compiute in questo ambito dalle imprese aderenti ai contratti di rete nel settore turistico. In particolare, gli elementi investigati in quest'ambito, così come la descrizione delle domande e della scala di misurazione sono presentate alla seguente tabella 3.

Tabella 3 - Variabili relative alla struttura della rete

Variabile	Descrizione	Unità di misura
Regole comuni	La rete si è dotata da subito di regole/clausole per: - l'entrata dei membri - l'uscita (esclusione/recesso) - la ripartizione dei benefici delle attività di rete	Scala 1-3 La variabile somma le risposte positive date all'esistenza di regole.
Integrazione	Numero di strutture organizzative della rete: Organo comune, Presidente, Assemblea dei partecipanti, Manager di rete, Segreteria/ufficio amministrativo, Ufficio comunicazione, Ufficio/agente commerciale, Responsabile della produzione, Distacco/Codatorialità/Altri (es. Staff Leasing), Altro	Scala 0-9 La variabile somma il numero di strutture organizzative di rete.
Piano di lungo periodo	Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo
Piano aggiornato	Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto

Monitoraggio ($\alpha=0,86$)*	Media delle variabili (scala: 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo):	d'accordo Scala 1-5
	- Periodicamente monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci e quali non lo sono;	
	- Periodicamente raccogliamo le valutazioni dei partner della rete sul funzionamento della rete stessa;	
	- Modifichiamo le procedure di funzionamento della rete in base all'esperienza fatta	
Scambio di conoscenze	Abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo

Fonte: nostra elaborazione da Cabigiosu A. e Moretti A. (2019)

Nota: *l'Alpha di Cronbach è un indicatore della qualità della scala utilizzata per la misurazione di un costrutto latente. La letteratura identifica un valore di 0,70 come soglia di validazione della scala (Nunnally, 1978).

Per quanto riguarda le regole di accesso, esclusione, e ripartizione dei benefici (tipicamente alla base del consolidamento della fiducia reciproca tra i partner) in media ciascuna rete nel settore turistico ha regolamenti codificati per gestire due tra i seguenti elementi: l'entrata dei membri, l'uscita dei membri e la ripartizione dei benefici tra i membri. La media per gli altri settori è leggermente inferiore: 1.81.

Il livello di integrazione tra i partner, misurato dal numero di strutture organizzative create per le attività di rete, è in media più alto rispetto al resto del campione (4.00 vs. 3.19). Più frequentemente, i contratti di rete nel settore turismo sono strutturati con organo, presidente e assemblea (adottati rispettivamente dall'80%, 80% e 77% dei contratti).

Per quanto riguarda le attività di pianificazione attraverso la definizione di piani operativi, i contratti di rete nel settore turistico riflettono rispetto a questi aspetti una vocazione alla flessibilità, dove i cambi di piano hanno maggiore importanza rispetto ad una pianificazione di raggio più lungo e al monitoraggio. In particolar modo, le reti nel settore turistico tendono a non avere (con una media di 2.93, dove 3 è il valore medio) un piano di medio/lungo termine (oltre tre anni), mentre tendono ad aggiornarlo periodicamente (3.00), più di frequente rispetto al resto del campione (2.83): questo può essere legato sia ad un orizzonte temporale di azione più ristretto, sia ad un maggiore orientamento alla flessibilità e attenzione ai mutamenti contestuali e congiunturali. Parallelamente, non si presta molta attenzione al monitoraggio (2.82), peraltro in linea con il resto del campione (2.79): elemento che può però presentare delle criticità rispetto all'efficacia della rete nel raggiungere i propri obiettivi.

La predisposizione di procedure per lo scambio sistematico di conoscenze risulta in linea rispetto alle reti di tutti i settori e sotto il valore medio di 3 (rispettivamente, 2.74 e 2.70). È interessante evidenziare che nel confrontare tale informazione con la variabile inerente alla condivisione delle conoscenze come meccanismo di coordinamento (2.74 per le procedure sistematiche di scambio conoscenze, 4.00 per la condivisione delle conoscenze come meccanismo di coordinamento) emerge un'immagine di come le conoscenze vengano scambiate soprattutto in modo informale, al di là della predisposizione di procedure formali apposite. Se da un lato questo è indice di vitalità dei rapporti di rete, basati su rapporti di fiducia, dall'altro presenta possibili criticità: può portare da un lato all'isolamento di alcuni sottogruppi o attori all'interno della rete che non cerchino attivamente la condivisione, e dall'altro apre la possibilità a potenziali comportamenti opportunistici.

3.4 La performance di rete

Il tema della misurazione della performance di rete è affrontato solo parzialmente dalla letteratura: la maggior parte degli studi disponibili, infatti, limita la sua valutazione agli effetti delle relazioni inter-organizzative sulla performance delle singole imprese (Cabigiosu e Moretti, 2019). Tuttavia, qualificare la performance di rete esclusivamente come la "somma" delle performance dei singoli appare quantomeno limitato, se non addirittura errato. A partire da questa considerazione, l'Osservatorio ha iniziato un percorso di rilevazione mirato a ridefinire la performance di rete, proponendo un concetto multidimensionale. La performance può, da un lato, essere valutata come capacità della forma organizzativa di "far funzionare le relazioni", e quindi favorire il coordinamento, lo scambio, e lo sviluppo di attività congiunte; dall'altro, come l'efficacia nel raggiungere gli obiettivi prefissati, tipicamente non raggiungibili autonomamente attraverso l'attività delle singole imprese. A questi, si aggiunge la tradizionale valutazione della performance di mercato, valutata attraverso la capacità della rete come unico soggetto organizzativo di avere buoni riscontri sul mercato.

Perciò, tre costrutti sono proposti come primo passo di misurazione della performance di rete (Cabigiosu e Moretti, 2019): coesione della rete, efficacia nel raggiungimento degli obiettivi, performance di mercato. La misurazione dei costrutti è avvenuta attraverso la predisposizione di tre scale di misurazione qualitativa attraverso Likert su scala 1-5, descritte dalla seguente tabella 4.

Tabella 4 - Variabili relative alla performance di rete

Efficacia della rete	Media delle variabili (scala: 1.Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo):	Scala 1-5
----------------------	---	-----------

($\alpha=0,78$)*	-	La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi	
	-	La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri	
Coesione della rete	Media delle variabili (scala: 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo):		Scala 1-5
($\alpha=0,82$)*	-	La forza competitiva del network	
	-	La forza delle relazioni tra i membri della rete	
	-	Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete	
Performance di mercato ($\alpha=0,91$)*	Media delle variabili (scala: 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo):		Scala 1-5
	-	La rete è profittevole	
	-	La quota di mercato della rete è in crescita	
	-	Le vendite generate dalla rete sono in crescita	

Fonte: nostra elaborazione da Cabigiosu A. e Moretti A. (2019)

Nota: *l'Alpha di Cronbach è un indicatore della qualità della scala utilizzata per la misurazione di un costrutto latente. La letteratura identifica un valore di 0,70 come soglia di validazione della scala (Nunnally, 1978).

Per quanto riguarda la performance di rete, la valutazione è complessivamente positiva per le reti nel settore turistico sia per quanto riguarda la coesione della rete (3.51), sia per quanto riguarda la performance rispetto agli obiettivi fissati (3.27), sia per quanto riguarda il confronto con il mercato (3.18). La *coesione di rete* riguarda la performance di rete come struttura organizzativa, ovvero la sua capacità di favorire le interazioni e il coordinamento tra i partner. Nel settore turistico le reti vengono valutate rispetto a questo aspetto più positivamente che nell'intero campione (media 3.51 vs. 3.28): elemento testimone di reti strutturalmente salde, con relazioni forti, e in cui i conflitti vengono gestiti, facendo sì che si sia competitivi insieme. Particolarmente alto risulta il punteggio per la forza delle relazioni (media 3.58), che traina in alto la media complessiva. Il punteggio di 3.27 relativo *all'efficacia della rete* indica la capacità della rete sia di raggiungere i propri obiettivi che di aumentare la competitività dei propri membri, ed è in linea con le reti di tutti gli altri settori (3.30). È interessante sottolineare che, essendo gli obiettivi principali perseguiti dalle reti analizzate volti alla ricerca della competitività (attraverso marketing, innovazione, e promozione del territorio) e del raggiungimento di una massa critica (per l'aumento del potere di mercato e la partecipazione a bandi e appalti) la valutazione positiva su questa specifica dimensione della performance sottolinea come i CdR abbiano permesso alle imprese partner di raggiungere tali obiettivi. Anche la *performance di mercato* ottiene una valutazione positiva soprattutto per quanto riguarda i profitti (3.62), meno per la crescita (2.96): il punteggio è superiore a quello del campione nel suo insieme (2.92).

L'analisi della performance di rete come costrutto multidimensionale evidenzia un trend molto positivo per i contratti di rete nel settore turistico. Tale risultato permette quindi di leggere gli elementi di tipo organizzativo e strutturale alla luce dei risultati positivi in termini di performance, elemento che sarà ripreso e discusso a conclusione del presente contributo.

4. Considerazioni conclusive

Il quadro descrittivo qui proposto ha permesso di rappresentare quali siano le principali caratteristiche strutturali ed organizzative dei contratti di rete nel settore turistico. Le reti analizzate nascono principalmente per lo sviluppo di attività congiunte nell'ambito del marketing, dell'innovazione, e della promozione del territorio, e per la ricerca del raggiungimento di una massa critica sufficiente ad aumentare il potere contrattuale delle imprese partner e per la partecipazioni a bandi e appalti. Complessivamente emerge come i contratti siano più giovani rispetto a quelli sottoscritti in altri settori di attività: tuttavia, il dato sembra descrivere una situazione diversa se confrontato con quello degli anni di operatività effettiva della rete, suggerendo come il CdR sia stato utilizzato dagli operatori del turismo come uno strumento di formalizzazione di relazioni di collaborazioni pre-esistenti.

Dal punto di vista del coordinamento e della governance di queste relazioni, le reti si basano principalmente sui rapporti informali e sullo scambio di conoscenza, evidenziando come gli aspetti sociali e relazionali siano predominanti rispetto a fattori più formali e strutturali. Rispetto alle reti sviluppate in altri settori, i CdR del settore turistico si dimostrano particolarmente dinamici: basano le proprie attività congiunte su un piano aggiornato di frequente, in linea con la necessità di allineare le proprie attività con le dinamiche spesso molto rapide del mercato turistico. Inoltre, è interessante notare come lo svolgimento delle attività di rete abbia richiesto la realizzazione di strutture organizzative congiunte, nuovamente sottolineando un approccio pragmatico alle collaborazioni, e dimostrando un livello di commitment alle attività collettive significativo. Tutti questi aspetti descrivono un modello organizzativo delle reti basato sulla flessibilità e la dinamicità delle relazioni, pur non rinunciando ad un certo livello di integrazione tra le imprese partner.

La valutazione della performance, basata su un indicatore multidimensionale di efficacia, coesione, e performance di mercato della rete, indica che tale modello organizzativo delle relazioni ha portato ad alti livelli di soddisfazione delle attività collettive. In particolare, l'indicatore più vicino ad una valutazione della performance della forma organizzativa *network*, ovvero quello relativo alla "coesione", risulta particolarmente positivo, specialmente nella sua componente relativa alla forza delle relazioni. Considerato il fatto che le reti formalizzate attraverso il CdR sono in realtà operative da più tempo (si noti, ad esempio, che il contratto più longevo è di 6 anni, mentre vi sono partner di rete che lavorano insieme anche da 15 anni), sembra emergere che la forma organizzativa flessibile e

dinamica sia funzionale al sostegno delle attività congiunte di partner immersi in una rete di relazioni molto consolidata, e basata sulla fiducia. Infatti, dal punto di vista organizzativo, il punto di debolezza che sembra emergere è proprio quello legato alla controparte organizzativa della flessibilità: la presenza di regole e meccanismi di monitoraggio dell'attività che permettano di sostenere le attività collettive non lasciando spazio a comportamenti opportunistici o all'emergere di situazioni di scarsa competenza. Un approfondimento qualitativo di questo dato potrebbe ulteriormente chiarire la relazione causale tra la presenza di aspetti organizzativi ispirati alla flessibilità e la presenza di relazioni informali consolidate, cercando di individuare se le due dimensioni siano necessarie o sufficienti per la sussistenza l'una dell'altra.

Il quadro descrittivo presentato suggerisce una interessante considerazione: la performance delle reti operanti nel settore del turismo è valutata positivamente dalle imprese aderenti ai CdR, non solo per gli aspetti gestionali e di coordinamento tra i partner, ma anche per i risultati di mercato. Il CdR sembra quindi configurarsi come un'opportunità per le imprese turistiche italiane, soprattutto a fronte delle sfide per l'innovazione che il settore pone con sempre maggior frequenza agli operatori. In particolare, l'opportunità è quella di riuscire a consolidare e formalizzare (seppur con massimo grado di discrezionalità) relazioni di collaborazione anche di tipo trasversale, coinvolgendo imprese appartenenti anche ad altri settori. Si pensi, ad esempio, alla grande sfida che rappresenta la mobilità sostenibile delle destinazioni turistiche del futuro, in termini di investimenti in innovazione di prodotto e servizi: ipotizzare forme di collaborazioni stabili, flessibili, e dinamiche tra operatori del turismo e della mobilità sembra una strada percorribile più agevolmente, grazie al CdR, per lo sviluppo di destinazioni competitive. Oppure, la grande opportunità costituita dalla collaborazione con il settore agroalimentare, nel quale il CdR è uno strumento molto diffuso e ormai consolidato: attività di marketing congiunto e promozione del territorio potrebbero trovare un contenitore organizzativo flessibile e dinamico dove poter essere sviluppate.

L'analisi degli aspetti organizzativi e di performance dei CdR analizzati dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa ha messo in luce come i benefici derivanti dall'attività in rete siano per ora legati ad un modello organizzativo flessibile, dinamico, e basato su forti relazioni informali. Tuttavia, nel percorso evolutivo di questo strumento normativo si auspica che esso possa anche essere promotore di nuove relazioni di business, non per forza fondate su pregressi rapporti collaborativi. In questo caso, dunque, pare necessario il superamento della mancanza di strumenti organizzativi per mantenere e sfruttare al massimo la flessibilità delle relazioni, quali le attività di monitoraggio e la costituzione di regole precise per l'entrata e uscita dei membri e la ripartizione dei benefici. Ulteriori indagini dei CdR su questo punto potrebbero essere, in futuro, spunto per l'individuazione di alcune *best practices*.

Riferimenti bibliografici

- Andreotti, E., e Macchiavelli, A. (2008). L'innovazione nelle destinazioni turistiche alpine: riferimenti teorici e buone pratiche. Franco Angeli.
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *The Tourist Review*, 53(3), 4-17. doi:10.1108/eb058277
- Bodega, D., Cioccarelli, G., e Denicolai, S. (2004). New inter-organizational forms: Evolution of relationship structures in mountain tourism. *Tourism Review*, 59(3), 13-19. doi:10.1108/eb058437
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., e Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs e destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008
- Cabigiosu, A. e Moretti, A. (a cura di). Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019, Pearson Italia, 2019.
- Cooper, C., Scott, N., e Baggio, R. (2009). Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance. *Anatolia*, 20(1), 33-45. doi:10.1080/13032917.2009.10518893
- d'Angella, F., e Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429-440. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012
- Della Corte, V. e Ruisi, M. (2012). Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio, Roma, Aracne.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280. doi:10.1016/j.tourman.2004.10.003
- Dredge, D., e Pforr, C. (2008). Policy networks and tourism governance. In N. Scott, R. Baggio, e C. Cooper (Eds.), *Network analysis and tourism: from theory to practice* (pp. 58-78). Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Dyer, J. H., e Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

- Erkuş-Öztürk, H., e Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31(1), 113-124. doi:10.1016/j.tourman.2009.01.002
- Gilson, R. J., Sabel, C. F., e Scott, R. E. (2009). Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration. *COLUMBIA LAW REVIEW*, 109(3), 431-502.
- Grandori, A., e Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183.
- Helper, S., MacDuffie, J., e Sabel, C. F. (2000). Pragmatic collaborations: advancing knowledge while controlling opportunism. *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443 - 488.
- Iaffaldano, N. e Santamato, V.R. (2012). Il turismo sostenibile e il contratto di rete delle masserie pugliesi, *Atti del XXIV Convegno Annuale Sinergie Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, 18-19 Ottobre 2012, 485-495.
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization. A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*: Palgrave Macmillan.
- Moretti, A., e Zirpoli, F. (2018). Il contratto di rete: inquadramento teorico negli studi manageriali. In A. Cabigiosu e A. Moretti (Eds.), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento* (pp. 9-23). Milano-Torino: Pearson Italia.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, M., e Scott, N. (2015). *Contemporary destination governance: A case study approach* (Vol. 6): Emerald Group Publishing.
- Pechlaner, H., Pichler, S., e Volgger, M. (2012). Dal Destination management alla destination governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based. In H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, e F. Raich (Eds.), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli.
- Pedrana, M. e Bizzarri, C. (2012). Le reti di impresa per lo sviluppo di nuove forme di turismo e il loro impatto sul territorio, in Della Corte, V. e Ruisi, M. (a cura di), *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio*, Roma, Aracne, 57-76.
- Podolny, J. M., e Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Ritchie, J. R. B., e Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective* CABI.
- Volgger, M., e Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41(Supplement C), 64-75. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001

Appendice

Tabella A1 - Principali statistiche descrittive per le reti del campione nel settore turistico (a destra) e per tutti gli altri settori (a sinistra).

Variabile	Campione: altri settori					Campione: settore turismo				
	N. oss	Media	Dev.std.	Min	Max	N. oss	Media	Dev.std.	Min	Max
Dimensione	253	5.42	5.75	2	43	28	11.00	11.43	2	49
Rete contratto	293	0.98	0.14	0	1	31	0.97	0.18	0	1
Età	293	3.13	2.01	0	8	31	2.48	1.81	0	6
Anni di attività	293	3.19	2.36	0	21	31	3.52	2.66	1	15
Verticale	293	0.62	0.49	0	1	31	0.45	0.51	0	1
Orizzontale	293	0.20	0.40	0	1	31	0.19	0.40	0	1
Mista	293	0.18	0.38	0	1	31	0.36	0.49	0	1
Rapporti formali	233	3.22	1.50	1	5	28	3.04	1.50	1	5
Rapporti informali	239	3.54	1.45	1	5	28	3.50	1.40	1	5
Condivisione conoscenze	228	3.80	1.28	1	5	25	4.00	1.34	1	5
Strutture org. congiunte	217	2.58	1.59	1	5	26	3.12	1.48	1	5
Regole comuni	293	1.81	1.05	0	3	31	2.00	0.77	0	3
Integrazione	293	3.19	2.08	0	9	31	4.00	2.07	0	9
Piano di lungo periodo	225	3.37	1.39	1	5	27	2.93	1.33	1	5
Piano aggiornato	220	2.83	1.37	1	5	27	3.00	1.41	1	5
Monitoraggio	293	2.79	1.19	1	5	31	2.82	1.16	1	4.67
Scambio di conoscenze	293	2.70	1.40	1	5	31	2.74	1.32	1	5
Coesione della rete	293	3.28	1.10	1	5	31	3.51	0.90	2	5
Efficacia della rete	271	3.30	1.21	1	5	28	3.27	1.23	1	5
Performance di mercato	236	2.92	1.23	1	5	23	3.18	1.21	1	5