



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*LE RETI D'IMPRESA  
COME NUOVO MODELLO DI GOVERNANCE.  
EVIDENZE  
DALLA "BOTTEGA DEL VINO DI MONCALVO"*

Roberta Provasi, Andrea Monti

Pavia, Maggio 2015  
Vol. 6 - N. 1/2015

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



## Le reti d'impresa come nuovo modello di governance. Evidenze dalla “Bottega del vino di Moncalvo”

Roberta Provasi, Andrea Monti

---

### Abstract

The aim of present research is to investigate the governance of business networks, a phenomenon that in Italy has had a remarkable expansion thanks to the recent legislation and so because it seems to be to entrepreneurs a new model of governance to deal with the crisis. Italy has implemented before other European nations the recommendations contained in the Small Business Act to demonstrate that the governance of the network can promote change and it does not consist in the abasement of their own reality but in its historical development, a tool of modernization and relevant development to small and medium-sized Italian companies. The investigation shows that, despite the diversity of applications and in the absence of adequate quantitative statistical information, a considerable interest from entrepreneurs of small and medium enterprises in signing contracts network businesses in tourism sector. In the case of study concerning the “Bottega del vino” of Moncalvo a lot of local small entrepreneurs have signed an important contract of business network to promote their products. At the same time, using the ruins of Moncalvo castle as their showroom, they can increase the value of this cultural asset making an interesting matching between arts, food and wine.

---

### Abstract

Lo scopo della presente ricerca consiste nell'analizzare il modello di governance delle reti di imprese, un fenomeno che in Italia ha avuto una notevole diffusione grazie alla recente normativa e perché sembra essere uno strumento utile agli imprenditori per il superamento della crisi economica. Infatti l'Italia ha attuato prima di ogni altra nazione europea le raccomandazioni contenute nello Small Business Act individuando nel modello a rete uno strumento di modernizzazione e sviluppo delle PMI che non porta all'annullamento della singola realtà imprenditoriale, ma ne costituisce un'evoluzione storica. Nonostante tale modello di governance sia stato applicato in diversi ambiti e non vi siano precedenti rilevazioni statistico-quantitative in materia, l'indagine dimostra un notevole interesse da parte degli imprenditori di piccole e medie imprese a sottoscrivere contratti di rete, in particolar modo nel settore del turismo. Nel caso di studio relativo alla "Bottega del vino" di Moncalvo molti piccoli imprenditori locali hanno firmato un importante contratto di rete che permette loro di valorizzare i propri prodotti a km 0. Allo stesso tempo, utilizzando gli antichi camminamenti del castello di Moncalvo come loro showroom, hanno permesso la valorizzazione di tale bene culturale creando un interessante connubio tra enogastronomia, arte e cultura.

---

**Keywords:** Networks, Corporate Governance, Reti di Imprese, PMI

### 1 – Introduzione

L'economia mondiale ha dato luogo, soprattutto nell'ultimo periodo, ad un quadro eterogeneo costituito dai mercati in continua espansione di Asia, Africa e

---

Roberta Provasi  
Assistant Professor University of Milan-Bicocca  
E-mail: [Roberta.provasi@unimib.it](mailto:Roberta.provasi@unimib.it)

Andrea Monti  
Research Assistant University of Eastern Piedmont  
Councillor Budget Municipality of Moncalvo, Pprovince of Asti, Italy

Medio Oriente che si contrappongono a quelli paralizzati della realtà europea. Stati Uniti e Giappone percorrono inarrestabili il loro cammino di crescita, sostenuti da favorevoli politiche economiche e la Cina, forte di una continua espansione, sfrutta a pieno le risorse disponibili per posizionarsi ai primi posti nella classifica delle potenze virtuose del nuovo scenario economico.

I dati raccolti da analisi svolte per comprendere i ritmi di crescita dell'economia mondiale sottolineano il profondo divario, acuitosi negli ultimi anni, tra i paesi appartenenti all'area euro e i grandi colossi precedentemente menzionati. Sul fronte europeo purtroppo il quadro appare assai diverso ed un prolungato periodo di stagnazione ha provocato per l'anno 2013 un calo dell'attività economica pari a 0,6 punti percentuali, pur esistendo andamenti piuttosto differenti tra i principali paesi della zona Euro<sup>1</sup>. L'Europa è costituita prevalentemente da PMI che oggi occupano il 99% del suo complesso aziendale; queste rappresentano una fondamentale risorsa occupazionale per la nazione e contribuiscono al 65% del prodotto interno lordo, confermando la propria importanza strategica nel sistema produttivo comunitario.

È all'inizio del nuovo millennio che l'internazionalizzazione e la globalizzazione, atti a favorire l'accesso e l'espansione delle imprese sui mercati esteri, hanno infatti portato alla creazione di un nuovo concetto di competizione economica incentrato su fattori che, se da un lato creano opportunità, dall'altro richiedono elevati costi e mezzi di sviluppo che le piccole realtà industriali non posseggono e faticano a reperire. L'internazionalizzazione ha così permesso alle grandi industrie di svilupparsi con forza sempre maggiore sul mercato globale e di potenziare il loro posizionamento strategico a discapito delle piccole e medie imprese.

La Commissione Europea, consapevole del ruolo centrale delle PMI nell'economia comunitaria, non è rimasta inerte di fronte alle difficoltà che stavano pian piano distruggendo una delle colonne portanti del suo tessuto produttivo e il 25 giugno 2008 ha dato forma all'ambizioso progetto dello Small Business Act<sup>2</sup> con l'intento di creare delle linee guida per gli

Stati membri nel percorso di valorizzazione delle PMI.

La Commissione Europea parte da queste disposizioni per creare delle tappe fondamentali nel percorso verso l'agevolazione delle piccole imprese locali; chiede agli Stati membri di recepirle nel minor tempo possibile e di applicarle alle PMI in maniera funzionale al superamento degli ostacoli che ne hanno lungamente intralciato lo sviluppo.

In a globally changing landscape characterised by continuous structural changes and enhanced competitive pressures, the role of SMEs in our society has become even more important as providers of employment opportunities and key players for the wellbeing of local and regional communities. Vibrant SMEs will make Europe more robust to stand against the uncertainty thrown up in the globalised world of today.

Ma c'è un principio, in particolare, che incarna tutta l'essenza dell'iniziativa comunitaria, ed è quello che recita: *pensare anzitutto in piccolo*: "*Think Small First*" è l'idea che deve accomunare l'approccio politico globale; in un contesto economico dominato da piccoli e medi imprenditori il primo passo verso il successo è creare regole specifiche e interventi mirati costruiti ad hoc per la maggior parte di coloro che le useranno.

L'Italia è l'emblema del contesto industriale europeo delle Piccole e Medie imprese con una percentuale pari al 94,6% di microimprese con un numero di dipendenti mediamente inferiore a 10. Le PMI un tempo erano la principale forza economica del nostro Paese e riponevano il segreto della propria energia nell'elevato grado di specializzazione, nella flessibilità produttiva e nella capacità di fare dei propri prodotti un'eccellenza mondiale, costruita grazie ai basilari strumenti della piccola filiera uniti all'unico elemento fondamentale in grado di creare la differenza: "il saper lavorare bene".

Nel tempo, però, nel vortice di continui cambiamenti strutturali che hanno reso sempre più competitivo lo scenario economico globale, questi motivi di prestigio si sono trasformati in freno per la crescita e la sopravvivenza delle piccole realtà aziendali italiane; l'intero territorio, costellato di imprese di medie, piccole e micro dimensioni per anni non è riuscito a porre in atto strategie di innovazione per le proprie aziende e in un tale scenario si è ritrovato impossibilitato a fronteggiare le pressioni di mercato provenienti dalle grandi potenze economiche. È proprio a partire dalle debolezze dell'economia nazionale e dalla richiesta di riforme innovative mossa ed incentivata dall'UE attraverso lo Small Business Act che l'Italia ha adottato una serie di nuove norme finalizzate ad incentivare lo sviluppo di reti o aggregazioni di imprese.

Un primo intervento normativo si ha con la L. 133 del 6 agosto 2008 all'art. 6-bis che introduce per la prima volta la definizione di rete di imprese come

<sup>1</sup> Dati e riferimenti:

<http://www.istat.it/it/fi-les/2013/07/Rapporto2013>

<sup>2</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394>, Introduction, p.2.

Lo Small Business Act (SBA) è una legge del 2008 messa a punto dall'UE per incentivare lo sviluppo delle Piccole e Medie imprese. Esso è corredato da dieci principi, base di partenza affinché tutti i paesi della Comunità siano guidati alla formulazione di politiche economiche e misure pratiche all'attuazione del contributo della PMI alla creazione di posti di lavoro ed alla crescita economica dei Paesi.

uno strumento disponibile alle imprese per poter promuovere il loro sviluppo. Più decisiva la legislazione sulle reti d'impresa con il D.Lgs 5/2009 che introduce la nozione del "contratto di rete" ed i suoi caratteri fondamentali. A seguire, con la L. n. 122 del 2010 vengono meglio disciplinati gli elementi della governance della rete in particolare l'oggetto del contratto di rete, la costituzione del fondo patrimoniale e la previsione di un organo comune di rappresentanza. Infine con la L. 134/2012 il legislatore italiano interviene di nuovo per semplificare il contratto di rete e soprattutto a rendere più immediata la disciplina del contratto di rete.

La metodologia seguita per lo sviluppo di questa ricerca si è basata sull'analisi e la rielaborazione dei dati forniti da InfoCamere, la società informatica delle Camere del Commercio Italiane e sull'utilizzo delle informazioni relative all'evidenza empirica di un modello di governance di contratto di rete d'impresa nello specifico settore turistico: il network della "Bottega del vino" del Castello di Moncalvo.

La scelta di tale esperienza è stata dettata dal fatto che essa risulta essere un caso unico nel suo genere su tutto il territorio italiano in quanto il sistema a rete era preesistente all'entrata in vigore della normativa che ha inserito nell'ordinamento europeo ed italiano il contratto di rete. Infatti già nel 2004, anche in assenza di una specifica normativa, fu creato dai produttori di Moncalvo un contratto di rete *ante litteram*, all'epoca denominato "Convenzione".

Essendo ormai trascorso un decennio dall'applicazione in via sperimentale di tale forma di management è quindi possibile analizzare in maniera oggettiva i risultati derivanti da tale approccio gestionale, sia dal punto di vista dell'incremento delle presenze turistiche che da quello della redditività aziendale e del conseguente reddito pro capite della popolazione residente, che risulta incrementato nonostante la congiuntura economica internazionale sia stata negativa e l'Italia stia attraversando un periodo di forte recessione.

Inoltre, il recente riconoscimento del paesaggio vitivinicolo del Monferrato come patrimonio UNESCO e l'Expo 2015, dedicato all'alimentazione, che si sta svolgendo nella vicina Milano, saranno le ulteriori leve che permetteranno il consolidamento del turismo enogastronomico-culturale del Monferrato astigiano e un'ulteriore capitalizzazione in termini economici del vantaggio competitivo insito in tale tipologia di management a rete che permette:

- il miglioramento della visibilità esterna del circuito: interconnettere più nodi della rete ha permesso di realizzare nuovi percorsi di visita ed una maggior valorizzazione di località che altrimenti sarebbero difficilmente visitate;

- un maggior coordinamento a livello territoriale per quanto concerne gli orari di apertura dei vari siti

d'interesse e l'organizzazione di manifestazioni, fiere e di eventi per evitare che questi ultimi vengano concentrati nelle stesse giornate facendo nascere fenomeni di concorrenza interna al territorio;

- la creazione di punti informativi e di vendita a sostegno dell'intero circuito;

- l'estensione delle fattispecie di beni che possono essere integrati nel progetto di gestione e valorizzazione: tradizioni locali, spiritualità, enogastronomia, enologia.

## 2 – Il fenomeno dell'aggregazione fra aziende nella letteratura

La sociologia ha da sempre basato le proprie ricerche sulle strutture relazionali intendendole come aggregazione di nodi costituiti da singoli individui ed organizzazioni. In questo filone di indagine si rivelò apprezzabile il contributo primario proveniente dai ricercatori della scuola di Harvard (B. Wellman, 1983, M. Emirbayer, J. Goodwin, 1994) che, partendo da una riflessione sulla configurazione sociale di una comunità come organismo costituito da sottogruppi quali famiglia, associazioni e classi, introdussero in questa struttura una nuova categoria, indirettamente legata a quel concetto di "rete" che successivamente sarebbe stato applicato al campo economico.

Fu l'antropologo Lloyd Warner (1941) a dare vita al nuovo sottogruppo ch'egli denominò clique (cricca) e che identificava un'associazione informale di individui, legati da un sentimento di gruppo e organizzati sulla base di talune norme di comportamento stabilite dal gruppo stesso. Grazie a questi studi fu dato in campo sociologico uno dei primi contributi a quella teoria che nel tempo prese il nome di Network Analysis.

Nello stesso periodo, maggiore apporto allo sviluppo della disciplina venne dalle indagini svolte da un gruppo di intellettuali della scuola di Manchester (fra i principali esponenti M. Gluckman, J.A. Banus, J.C. Mitchell, A.L. Epstein, W. Watson) che tra gli anni '30 e '40 si adoperarono per trovare un ordine specifico alla nozione di rete, fino ad allora intesa solo in senso metaforico.

Importante apporto a queste ricerche arrivò da Clyde Mitchell (1969)<sup>3</sup>; lo studioso in uno dei suoi saggi riportava che "uno dei metodi per trasformare un concetto metaforico in un concetto analitico è individuare le caratteristiche in cui la sua utilità euristica

<sup>3</sup> "One of the ways in which a metaphor may be transformed into an analytical concept is to identify the characteristics on which its heuristic usefulness rests, and then to define these characteristics in terms of general theory", J. Clyde Mitchell (1969), p.2.

riposa e definire queste stesse caratteristiche in termini di teoria generale”.

Sulla scia delle ricerche effettuate in campo sociologico le reti e le relazioni sono divenute ben presto oggetto di studio da parte delle scienze economiche; anche gli economisti, una volta superato lo scetticismo iniziale nei confronti di questo nuovo campo di indagine, hanno dato vita ad una vasta letteratura sul network incentrando le loro ricerche sul tentativo di applicare i concetti sopra esposti alle realtà aziendali. Importante contributo a questo filone di studi arrivò dall'economista statunitense Oliver Williamson (1996), noto per le sue ricerche sui costi di transazione, il quale definì le strategie di aggregazione la strada da intraprendere per rendere più efficiente la produzione.

Altro indirizzo di indagine meritevole di citazione fu quello fondato sulla Resource-based View (Wernerfelt, 1984) che individuava nel processo di cooperazione un piano d'azione per permettere alle imprese di massimizzare il proprio patrimonio intangibile.

Ulteriore apporto agli studi attinenti le strategie di aggregazione è individuabile nella teoria fondata sul concetto di “catena del valore” elaborata da Michael Porter (1985). Secondo l'economista statunitense per raggiungere la completa soddisfazione del cliente finale erano fondamentali tutte le attività della catena del valore e poiché lo svolgimento di tutte le attività è impossibile da realizzare a livello di singola impresa risulta dunque necessaria l'aggregazione di diverse unità aziendali, verso il raggiungimento di un disegno unitario, per poter realizzare la strategia competitiva a livello di sistema del valore.

Nel corso del tempo la *network analysis* diviene pertanto sempre più oggetto di approfondimento da parte delle scienze economiche, i diversi studi sono stati per lo più finalizzati all'individuazione delle diverse configurazioni di rete, alle modalità di coordinamento degli attori del network e ai rapporti di coordinamento fra gli stessi. In anni di studi e ricerche sono state individuate differenti tipologie di reti.

Una prima differenziazione (Antonelli et al., 2004; Di Bernardo, 1989; Arcari, 1996; Butera, 1997; Perrow, 1992; Ricciardi, 2003) prevede due tipologie di configurazione di rete:

- l'impresa rete o anche *rete centrata*, quando una singola impresa assume il ruolo di centro delle relazioni;

- rete d'impresa o *rete simmetrica* in cui si instaurano dei rapporti di interazioni paritetici finalizzati all'equilibrio fra le parti.

Altre tipologie di strutture reticolari (Lorenzoni, 1994) in base al grado di formalizzazione dei rapporti e dei meccanismi di coordinamento tra le imprese coinvolte sono le *reti sociali* che si caratterizzano per

il carattere informale e diretto fra le parti oppure le reti burocratiche se i rapporti di cooperazione sono formalizzati tramite contratti.

Ulteriore configurazione è individuabile considerando le caratteristiche dei nodi e del tipo di relazione. In base alla coesione giuridica delle reti si hanno le reti proprietarie ossia ad alto grado di coesione forme organizzative assimilabili ai gruppi d'impresa alle joint venture e ai konzerne e le reti non proprietarie a bassa coesione in cui il collegamento avviene tramite accordi di natura contrattuale.

Appartengono a questa tipologia i consorzi, contratti di franchising. Esistono relazioni di tipo orizzontale instaurate fra imprese concorrenti che svolgono una stessa attività o attività diverse ma complementari che decidono di collaborare per attivare processi di resource pooling oppure relazioni di tipo verticale se le aziende appartengono a differenti stadi della catena del valore per attivare processi di resource transferring.

Nel tempo le reti d'impresa si sono evolute fino ad assumere le sembianze delle reti di tipo olonico (Mella, Provasi, 2004) in grado di esprimere livelli più elevati di creatività, rapidità e flessibilità e pertanto più idonee a convivere con i repentini mutamenti dell'ambiente economico.

L'obiettivo delle aziende che aderiscono a tale nuova forma di aggregazione consiste infatti nello sfruttamento delle conoscenze accumulate grazie al comune interagire dei soggetti aderenti alla rete, da utilizzare in modo repentino, qualora si presentino delle opportunità sul mercato. Difatti il termine olone, dal greco “olon” ossia “tutto” è da intendersi come un “*insieme di cellule che agiscono in modo autonomo, pur essendo orientate al raggiungimento di un obiettivo condiviso di ordine superiore*” (Merli, Saccani, 1994: p. 264).

Nonostante questi concetti siano stati creati per l'analisi dei sistemi sociali e biologici, negli anni essi sono stati importati dal mondo dell'informatica e dell'economia aziendale per definire un modello di rete evoluta.

### 3 – Analisi dei risultati

Nell'ordinamento italiano le reti d'impresa rappresentano da sempre un modello organizzativo improntato su relazioni stabili, basate su rapporti informali e di interdipendenza tra imprese giuridicamente distinte.

La novità rilevante degli ultimi anni è stata l'introduzione da parte del legislatore di un preciso quadro di riferimento. La prima legge significativa in merito è la Legge n. 133 del 6 agosto 2008 in cui all'art. 6-bis viene introdotta per la prima volta la definizione di rete d'impresa e precisamente:

Le reti sono uno strumento disponibile alle imprese per poter promuovere il loro sviluppo attraverso azioni che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera,



lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse.

Sviluppo successivo, più significativo giuridicamente, si ha con la L. 33 del 2009 in cui all'art. 4-ter si introduce il "contratto di rete" come

... forma attraverso cui due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali.

Lo stesso articolo definisce la forma di redazione del contratto che deve essere "effettuata per atto pubblico o scrittura privata autenticata" al fine di consentirne un adeguato controllo di legalità e se ne individua il contenuto necessario a pena nullità ossia:

a) la denominazione sociale delle imprese aderenti;

b) il programma di rete ossia l'enunciazione dei diritti ed e degli obblighi assunti da ciascuna impresa, le modalità di realizzazione dello scopo comune da perseguirsi attraverso l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, nella durata del contratto e nell'indicazione dell'organo comune incaricato di eseguire il programma.

Con la L. n. 99/2009 vengono apportate modifiche alla precedente L. n. 33/2009 e viene abrogato l'art. 6-bis della L. 133/2008. Le modifiche sono finalizzate a prevedere dei requisiti minimi obbligatori degli aderenti alla rete nonché a sottolineare in modo più marcato le finalità della rete ossia quella di "dimostrare il miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato". Il percorso normativo prosegue nel 2010 con la L. n. 122 con cui è decretato che:

... la rete è un contratto fra più imprenditori che perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività.

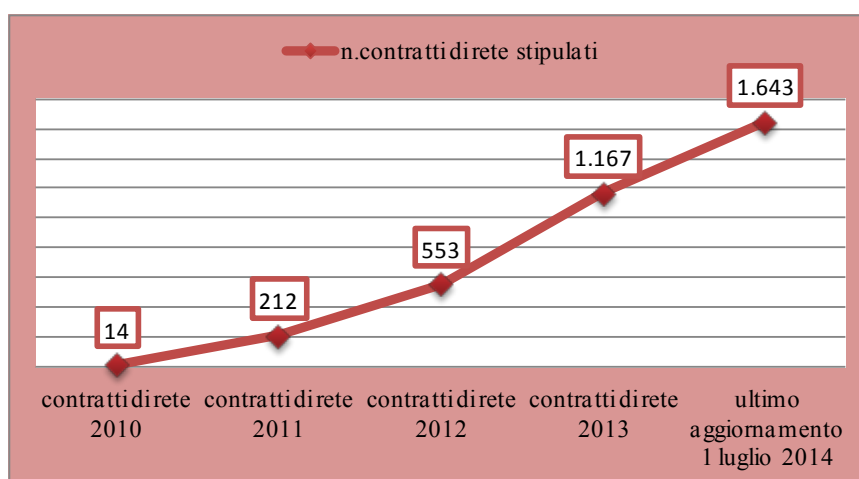
Ulteriori interventi normativi sono contenuti nella L. 134/2012 in cui il legislatore italiano introduce numerose semplificazioni finalizzate a rendere più immediata la disciplina del contratto di rete di imprese.

In Italia il fenomeno dell'aggregazione fra aziende per condividere le risorse, le criticità e soprattutto i costi è consolidato da anni. Recentemente, grazie alla migliore definizione normativa della struttura della rete ed alcune agevolazioni di tipo fiscale, le reti di imprese si sono infiltrate nella realtà imprenditoria-

le del nostro Paese ponendosi come innovativa forma di organizzazione in grado di conciliare l'opportunità, per le singole unità aderenti, di mantenere la propria indipendenza ed autonomia aziendale con la possibilità di acquisire un bagaglio importante di nuove risorse finanziarie e Know-how, lasciandosi travolgere dal senso di fiducia reciproca che tale modello richiede per avere successo.

Grazie ai dati costantemente aggiornati, riportati da InfoCamere<sup>4</sup>, è possibile documentare l'importanza progressiva che le reti e i contratti di rete hanno assunto nello scenario industriale italiano degli ultimi anni.

**Tab. 1 – Trend di crescita dei contratti di rete 2010-2013 (con ultimo aggiornamento 1° luglio 2014)**



La Tab. n. 1 evidenzia il trend crescente che ha caratterizzato e caratterizza tutt'oggi l'adesione allo strumento giuridico del contratto di rete nel lasso di tempo di circa 4 anni dalla nascita della normativa al luglio 2014.

I dati testimoniano che si è passati dai 14 contratti stipulati nel 2010, ai 212 del 2011, sino ad arrivare ai 553 del 2012 per poi toccare quota 1.167 nell'ottobre 2013; ma la diffusione non si è ancora fermata come dimostra il più recente riepilogo di InfoCamere<sup>5</sup> sui contratti di rete che riporta, un numero pari a 1.643 contratti siglati alla data dell'1 luglio 2014 di cui 159 a soggettività giuridica che coinvolgono complessivamente 8.095 imprese.

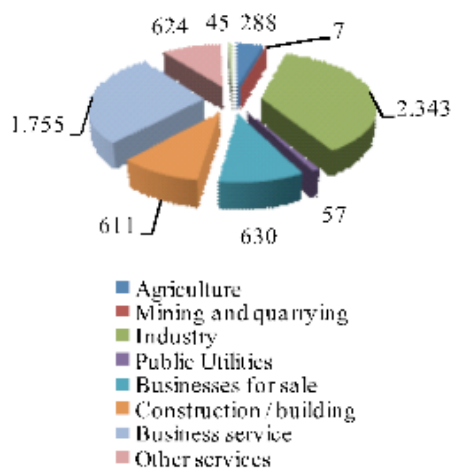
<sup>4</sup> InfoCamere, la società di informatica delle Camere di Commercio Italiane, struttura di eccellenza per la gestione del patrimonio informativo e dei servizi del sistema camerale: [www.infocamere.it](http://www.infocamere.it).

<sup>5</sup> Riepilogo consultabile sul sito: <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/index.action?cb=retimpresa>

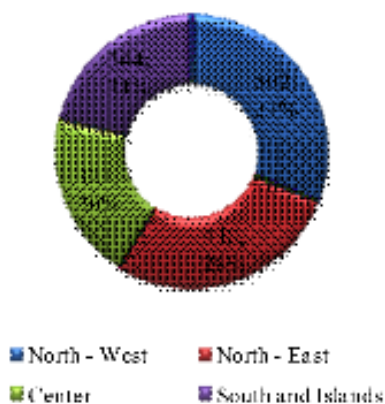
Dell'ammontare totale di imprese italiane interessate da un contratto di rete 4.026 sono Società di capitali (3.401 S.r.l., 616 S.p.a.), 789 sono Società di persone (430 S.n.c., 298 S.a.s.), 61 Società semplici.), 630 sono Imprese individuali, 430 sono Società cooperative ed infine 126 unità sono costituite da altre forme che si dividono in 46 consorzi, 37 società consortili a responsabilità limitata e 13 consorzi con attività esterna.

Nelle tabelle successive si riportano anche i numeri dei contratti di rete per ripartizione settoriale dei soggetti aderenti (Tab. n. 2) e per diffusione e distribuzione territoriale (Tab. n. 3).

**Tab. 2 – Distribuzione dei contratti di rete per macro settori di attività**



**Tab. 3 – Distribuzione dei contratti di rete per area geografica**



Dall'analisi si evince la tendenza ad aggregarsi tra soggetti appartenenti ad uno stesso settore per promuovere il coordinamento tra imprese specializzate in attività tra loro eterogenee.

Il macrosettore di attività economica che conta il maggior numero di imprese coinvolte in un contratto di rete è l'industria in senso stretto, cioè l'aggregato che raggruppa tutti i settori industriali (es. meccanico, tessile, abbigliamento, chimico, alimentare ecc.) ad esclusione dell'edilizia, al secondo posto si colloca il settore dei servizi alle imprese, una realtà che nella crescente globalizzazione del mercato sta diventando indispensabile per fornire adeguato supporto alle aziende nello svolgimento del business, in coda alla classifica, con solo 7 imprese partecipanti ad un contratto di rete troviamo le imprese legate ad attività estrattive.

Le regioni Settentrionali sono quelle che dimostrano riporre maggiore fiducia nello strumento del contratto di rete.

È proprio nella parte Nord-Est e Nord-Ovest del Paese che si concentra il maggior numero di contratti stipulati e di soggetti aderenti ad un'organizzazione reticolare; prima tra tutte spicca la Lombardia che con i suoi 438 contratti all'attivo conquista il miglior risultato.

La formula del contratto di rete in Italia ha permesso l'aggregazione tra imprese soprattutto in ambito turistico. In Italia il turismo, strettamente legato alle bellezze culturali del territorio, sta vivendo una profonda fase di cambiamento, in un mercato sempre più globale e competitivo, e la necessità di individuare nuove strategie commerciali dedite alla promozione, all'innovazione e all'internazionalizzazione del settore hanno stimolato la diffusione di network di imprese.

Sono molti gli esempi di successo di reti turistiche che hanno permesso la riorganizzazione della filiera turistica, il miglioramento, la specializzazione e la qualificazione del comparto, l'accrescimento della capacità competitiva e innovativa dell'imprenditoria turistica.

Si tratta di network formati da imprese localizzate nel territorio operanti nel settore termale, agriturismo, ristorazione, enogastronomia, nei trasporti, servizi valorizzazione artistico - culturale, gestione dei musei, assicurazione e della comunicazione. Il mettere insieme le risorse patrimoniali ed umane consente di sfruttare al meglio le ricchezze e le strutture offerte dal territorio e ciò permette di trattenere il turista sul territorio più a lungo.

Nelle sottostanti tabelle, 4 e 5, sono riportati alcuni casi di reti sorte nel settore turistico e culturale, nonché i primi rilievi quantitativi circa la diffusione del fenomeno reticolare in tali settori.

E' tuttavia importante sottolineare il fatto che tali reti turistiche si stanno diffondendo in Italia in maniera abbastanza disomogenea, a titolo esemplificativo



sono molto diffuse in Regioni quali la Toscana e la Puglia mentre in Lombardia solo il 2,1% delle imprese coinvolte in contratti di rete appartiene al settore turistico (fonte Unioncamere Lombardia – report del 1° maggio 2014).

**Tab. 4 – Casi di studio di reti nel settore turistico e culturale**

Reti nel settore turistico e culturale		
Rete	Soggetti coinvolti	Obiettivi
Italy & You	100 imprese in 19 Regioni	Accrescimento dell'incoming turistico verso realtà marginali rispetto ai grandi flussi turistici
Smart Valley - Valle del Serchio e Garfagnana	50 imprese del comparto turistico locale	Miglioramento del sistema turistico territoriale della Valle del Serchio, destagionalizzazione delle attività turistiche, attrazione di nuovi investimenti sul territorio, sviluppo di una cultura imprenditoriale e manageriale.
Sistema Turistico Locale del Genovesato	90 soci tra enti locali, enti funzionali, imprese ed operatori turistici	Concertazione ed attuazione di progetti per lo sviluppo di prodotti turistici completi, integrando e arricchendo l'offerta turistica secondo le esigenze del mercato e valorizzando le risorse del territorio
Sistema urbano di valorizzazione integrata del patrimonio culturale della città di Asti	25 enti pubblici e privati operanti sul territorio tra i quali figurano: Comune, Provincia e Diocesi di Asti, Fondazione Cassa di Risparmio di Asti, CCIAA di Asti.	Sviluppo e salvaguardia dei patrimoni museali, monumentali e paesaggistici e loro gestione a fini educativi, di crescita sociale e culturale, per il potenziamento dell'offerta turistica e lo sviluppo economico ed occupazionale del territorio

che nell'ultimo decennio è stato protagonista di considerevoli interventi di recupero e di valorizzazione.

Dato l'attuale contesto economico che vede l'economia italiana in una fase fortemente recessiva, soprattutto per quanto concerne il comparto industriale, risulta infatti importante intraprendere strategie innovative ed ambiziose per rilanciare l'economia del Monferrato astigiano sfruttando le innumerevoli risorse

**Tab. 5 – Imprese registrate del settore produttivo culturale aderenti ad un contratto di rete**

se culturali locali: monumenti, chiese, castelli, fiere, artigianato, enogastronomia, che per troppi anni non

Imprese registrate del sistema produttivo culturale aderenti ad un contratto di rete- Fonte "Io sono cultura" rapporto 2013					
Ripartizione	Industrie culturali	Industrie creative	Performing arts e arti visive	Patrimonio storico - artistico	Totale
Nord - Ovest	47	59	6	1	113
Nord - Est	70	47	0	0	117
Centro	46	126	3	0	175
Sud e isole	24	32	4	0	60
ITALIA	187	264	13	1	<b>465</b>

#### 4 – Evidenza empirica. Il modello di corporate della rete d'impresa per il recupero del castello di Moncalvo

Moncalvo è un centro abitato della Provincia di Asti di poco più di tremila abitanti collocato nel cuore del Monferrato, vasta area territoriale recentemente riconosciuta dall'UNESCO come Patrimonio Mondiale dell'Umanità, congiuntamente ai territori di Langhe e Roero, grazie al suo caratteristico paesaggio collinare vitivinicolo. La maggior parte dei Comuni del territorio mantiene presenti i vecchi castelli e le antiche fortificazioni, un patrimonio culturale di grande rilievo

sono state sfruttate e valorizzate in maniera adeguata.

Tali risorse non devono essere semplicemente intese come beni tangibili e materiali bensì come tessuto di storia e memoria collettiva, di procedure, di tecniche, di saperi, di paesaggi e di panorami, di storie, leggende, spiritualità, sapori e quant'altro formano la "Cultura del Luogo", quel "Genius Loci" che già Greci e Romani avevano individuato come fondamentale alla conoscenza di un luogo e che solo recentemente è stato riscoperto e rivalorizzato.

Tale processo di valorizzazione territoriale è realizzabile solo mediante una vasta rete, in parte formale ed in parte informale, articolata su vari livelli organizzativi e composta da una pluralità di soggetti tra loro eterogenei quali:

- Stato (Regioni, Provincie, Comuni) e Sovrintendenza per i monumenti;
- Enti religiosi;
- Associazioni per la tutela del paesaggio e degli aspetti naturalistici;
- Dirigenze scolastiche e insegnanti per la diffusione della tutela del patrimonio culturale nelle future generazioni;
- Imprenditori locali.

Ovviamente gli obiettivi delle varie categorie di soggetti (agricoltori, imprenditori, commercianti, artigiani) differiscono gli uni dagli altri, tuttavia se si mira alla creazione di un progetto finalizzato alla valorizzazione e alla promozione dell'immagine complessiva dell'area, tutti questi attori potranno godere di numerosi benefici comuni e contribuiranno in maniera congiunta alla promozione del progetto apportando ognuno le proprie specifiche competenze e professionalità per migliorare l'immagine dell'area sulla quale esercitano la propria attività e nella quale spesso risiedono.

La creazione di strutture a rete miste, composte cioè da soggetti sia pubblici che privati, è altresì giustificata dal fatto che il miglioramento del livello qualitativo dei servizi nel settore turistico - culturale necessita di una pluralità di risorse e professionalità difficili da reperire all'interno del singolo nodo della rete (Comune), che se agisse in maniera indipendente talvolta potrebbe trovarsi in seria difficoltà a raggiungere persino standard minimi di funzionamento.

Mediante il sistema a rete si cerca quindi di migliorare sia l'efficacia nella fruizione dei beni culturali, mediante un incremento degli standard qualitativi dell'offerta, sia l'efficienza nella gestione degli stessi cercando di migliorarne l'economicità.

Il complesso recupero dei resti del castello di Moncalvo e dei suoi antichi camminamenti è stato realizzato in due lotti funzionali di intervento, il primo conclusosi nel 2004 ed il secondo terminato nel 2012 per un costo complessivo di oltre 1.000.000 di euro.

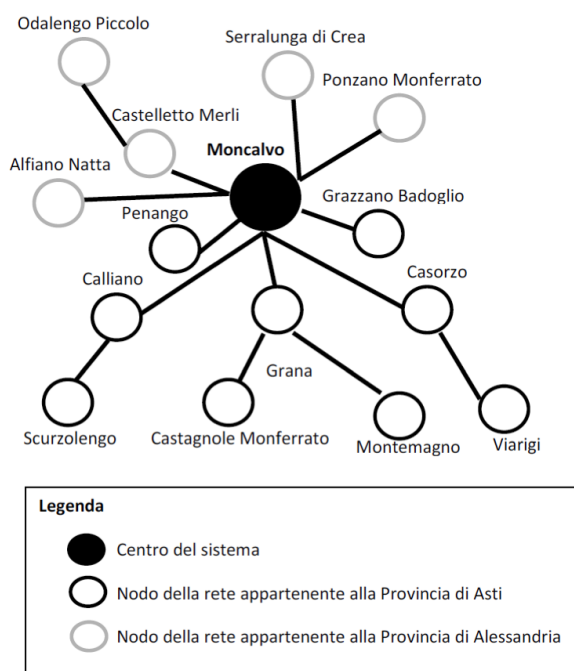
Benché siano tematiche in grado di riscuotere un notevole interesse, non è oggetto di questo articolo analizzare né la storia del bene restaurato, né le modalità di tecniche di cofinanziamento e di recupero dell'edificio: ci limiteremo ad analizzare l'interessante partnership pubblico - privata realizzata per la gestione della struttura.

Terminata la fase di recupero del primo lotto di camminamenti l'amministrazione comunale si è impegnata nell'elaborazione di un progetto che garantisca la piena fruizione degli stessi senza gravare in maniera eccessiva sulle finanze pubbliche. Si è quindi deciso di utilizzare i locali del castello per realizzarvi una Bottega del Vino che si occupasse della promozione dei prodotti enogastronomici del territorio abbinando le degustazioni di tali specialità locali alla

visita degli antichi camminamenti e creando un connubio davvero molto suggestivo e di elevato livello qualitativo.

Il primo step che ha portato alla realizzazione dell'attuale sistema è rete è stato quindi la costituzione dell'associazione "Bottega del Vino di Moncalvo", avvenuta il 1° aprile 2004. Tale associazione tra imprenditori può essere considerata come una sorta di contratto di rete d'impresе *ante litteram* che si è poi evoluta negli anni successivi come verrà descritto nel proseguo della presente ricerca. Andando ad esaminare lo statuto si evince che tale associazione ha come finalità la tutela e la promozione dei prodotti vitivinicoli e dei Comuni posti a cavallo tra le Provincie di Asti ed Alessandria.

**Tab. 6 – La struttura del micro sistema a rete della Bottega del vino di Moncalvo**



Dalla Tab. n. 6 si può notare la struttura di un micro-sistema a rete per la promozione dei prodotti vitivinicoli ed enogastronomici del territorio in cui l'associazione "Bottega del vino" e il Comune di Moncalvo assumono il ruolo di centri di sistema mentre i piccoli produttori locali soci della stessa possono essere visti come i singoli nodi della rete. Spetteranno quindi all'associazione "Bottega del vino" la funzione di programmazione, di animazione locale, di marketing e di comunicazione, di reperimento di risorse finanziarie al fine di conseguire pienamente gli obiettivi prefissati dai soci ed esplicitati nello statuto dell'associazione.

Negli anni successivi tale tipologia di associazionismo ha avuto un duplice sviluppo dal momento che

dapprima sono aumentate le imprese aderenti all'associazione (da 13 a 21) e a seguire è stata stipulata una convenzione tra le imprese aderenti all'associazione, il Comune di Moncalvo e l'associazione culturale "Crescere", nata nel corso del 2006 al fine di gestire l'ufficio informazioni turistiche operante nella stessa Bottega del vino. Mediante tale convenzione il Comune di Moncalvo concede in comodato d'uso gratuito i locali del castello alle rete d'impresе rappresentate nella "Bottega del vino", e un locale attiguo all'associazione "Crescere" al fine di perseguire gli obiettivi di promozione territoriale sopra elencati.

Attualmente la rete mette in risalto un'ampia gamma di prodotti del territorio: si passa dalla promozione dei prodotti vitivinicoli, che ovviamente mantiene un ruolo centrale, a quella di molte altre specialità enogastronomiche del territorio quali salumi, dolciumi, prodotti derivanti dall'apicoltura nonché dell'olio di Patro (frazione del Comune di Moncalvo) che sta riscuotendo apprezzamenti sempre più rilevanti.

Tale partnership ricopre un ruolo attivo nella promozione del territorio e, grazie all'organizzazione di un'ampia gamma di iniziative, contribuisce allo sviluppo del settore turistico nel moncalvese e del territorio del Monferrato astigiano che sta diventando meta turistica d'eccellenza, come testimoniano i dati sotto riportati.

viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo di almeno una notte ma non superiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno dell'ambiente visitato". Conseguentemente mentre il flusso turistico è associato ad un pernottamento nel territorio, il flusso escursionistico non è associato a pernottamenti in quanto l'escursione dura, per definizione, meno di 24 ore.

Mediante la sopra citata convenzione si sono altresì generati considerevoli vantaggi gestionali sia per quanto concerne la rete d'impresе aderenti alla convenzione che per quanto riguarda il Comune di Moncalvo.

Le prime hanno infatti avuto la possibilità di poter fruire, a titolo gratuito, di una location espositiva esclusiva per il cui recupero è stato complessivamente investito oltre un milione di euro, cifra assolutamente non alla portata di tali impresе che nella maggioranza dei casi assumono la veste giuridica di impresе individuali.

Viceversa il Comune ha avuto la possibilità di trovare a costo zero, soggetti disposti ad aprire settimanalmente la struttura valorizzando la stessa e le esposizioni artistiche temporanee ivi realizzate, creando in tal modo un circolo virtuoso poiché al crescere dei turisti e degli escursionisti che visitano i locali del castello cresce la possibilità per le impresе della rete di reperire nuovi potenziali clienti.

**Tab. 7 – Dati turistici Comune di Moncalvo**

Dati turistici Comune di Moncalvo - Fonte osservatorio turistico Regione Piemonte								
	Esercizi alberghieri	Posti letto	Arrivi Italiani	Presenze Italiani	Arrivi Stranieri	Presenze Stranieri	Arrivi Totali	Presenze Totali
2004	5	167	821	2234	538	1501	1359	3735
2005	7	231	967	1616	788	2055	1755	3671
2006	8	237	1273	2209	1180	3591	2453	5800
2007	8	239	1323	1998	1328	3817	2651	5815
2008	8	239	1318	1869	1420	4231	2738	6100
2009	8	240	1517	2832	1575	5087	3092	7919
2010	8	240	1016	1746	2217	7225	3233	8971
2011	8	240	1068	1623	2155	6875	3223	8498
2012	9	250	1363	2249	2429	6819	3792	9068
2013	9	250	1170	1749	2464	6540	3634	8289
2014	9	250	1272	2017	2467	6348	3739	8365

Risulta sintomatico il fatto che nell'arco di un decennio gli arrivi di turisti sono aumentati del 167% e le presenze cresciute del 117% grazie soprattutto al turismo estero. Anche i dati ISTAT relativi all'importo medio della dichiarazione dei redditi dei cittadini di Moncalvo sono più che confortanti a riprova che l'indotto economico generato dai flussi turistici, stanno diventando sempre più intensi e destagionalizzati.

Ricordiamo che la definizione ufficiale internazionale di turismo è opera del WTO e risale al 1994 definendo il turismo come: "Le attività delle persone che

## 5 – Considerazioni conclusive

Network significa unirsi per condividere risorse e competenze, una condivisione finalizzata ad aumentare reciprocamente le proprie conoscenze, investire in nuovi importanti progetti, individualmente irrealizzabili, e ampliare la competitività verso nuovi mercati.

Il contratto di rete d'impresa rappresenta un modello di corporate governance molto ambizioso e dietro l'apparente semplicità della sua formulazione cela in realtà diversi ostacoli; solo le impresе che fin da principio decidono di mettere impegno e dedizione nella

rete sono in grado di sfruttare al meglio questa preziosa fonte di opportunità.

Il primo importante vantaggio che si deve riconoscere all'aggregazione reticolare è la crescita in termini di dimensione critica offerta alle imprese che entrano a farne parte; queste pur mantenendo la propria autonomia imprenditoriale crescono di spessore, adottando un modello di aggregazione flessibile e agile, che consente loro di acquisire nuove e importanti capacità, informazioni e risorse, tecniche, finanziarie e umane, per poter raggiungere quei livelli di mercato e quegli obiettivi che, per la piccola realtà imprenditoriale presa singolarmente, sarebbero irraggiungibili.

**Tab. 8 – Importi IRPEF popolazione residente nel Comune di Moncalvo**

Importi IRPEF popolazione residente nel Comune di Moncalvo - Fonte: ISTAT						
Anno	Dichiaranti	Popolazione	Importo dichiarato	Media / dichiarazione	N.I. importo dichiarato	N.I. media / dichiarazione
2005	1905	3313	€ 35,885,190.00	€ 18,837.37	100	100
2006	1966	3320	€ 37,575,882.00	€ 19,112.86	104.7113921	101.4624628
2007	1904	3356	€ 39,271,754.00	€ 20,625.92	109.4372191	109.4946966
2008	1954	3332	€ 40,545,710.00	€ 20,750.11	112.9873076	110.1539513
2009	1919	3290	€ 40,602,436.00	€ 21,158.12	113.1453839	112.3199356
2010	1880	3275	€ 39,663,793.00	€ 21,097.76	110.5297004	111.9995103
2011	1853	3179	€ 40,829,430.00	€ 22,034.23	113.7779401	116.9708451

L'aggregazione in rete apre le porte verso nuovi orizzonti di visibilità. I partner della rete possono puntare a raggiungere nuovi mercati e affrontare al meglio i processi di internazionalizzazione grazie alla possibilità di ripartire in maniera equa gli investimenti. Possono altresì rispondere in maniera rapida, adeguata ed efficiente, all'evoluzione della domanda in un mercato in continuo mutamento; la costante interazione con le altre unità della rete consente di intraprendere la sfida verso l'ampliamento dei propri prodotti e servizi, attirando a sé nuova clientela o semplicemente ampliando l'offerta nei confronti di quella già esistente.

La rete rappresenta spesso anche la soluzione prescelta da quelle unità imprenditoriali che per realizzare i propri progetti di business necessitano di infrastrutture specifiche, il più delle volte troppo onerose per essere realizzate individualmente. La costituzione di un network consente infatti di ripartire tra le singole entità partecipanti gli elevati investimenti che taluni piani di azione inevitabilmente comportano; l'intera organizzazione reticolare viene così a dotarsi di laboratori, impianti e sistemi qualificati con un vantaggio, per il singolo e per la struttura, in termini di costi e di miglioramento dell'operatività produttiva.

La rete, dunque, agevola la crescita competitiva delle imprese aderenti perché le alleggerisce degli elevati costi in termini di investimenti, rischi e tempi

richiesti dalla prassi per la produzione di nuove conoscenze.

Il fatturato delle singole unità trova maggiore stabilità nel meccanismo del reciproco scambio di prestazioni che la rete va ad innescare e ulteriori vantaggi di costo possono, poi, essere ottenuti grazie alla possibilità per la rete di svolgere, tra le altre, la funzione di centrale di acquisti per i singoli aderenti; in questo modo gli ordini necessari all'espletamento delle funzioni aziendali vengono effettuati in maniera unitaria, la più alta numerosità degli stessi consente di ottenere una rilevante percentuale di sconto sui fattori produttivi acquistati e le unità ottengono così una maggiore efficienza in termini di costi.

L'unione in rete può anche agevolare la promozione e l'ottenimento di certificati di qualità. Per quanto concerne i produttori locali oggetto della pre-

sente ricerca il Comune di Moncalvo con deliberazione 37 del consiglio comunale del 24/09/2009 ha approvato il regolamento comunale per la valorizzazione delle attività agro-alimentari tradizionali locali, istituendo le cosiddette De.Co. (Denominazioni Comunali). Il regolamento relativo a tale certificazione, alla quale hanno avuto accesso diversi componenti della rete d'imprese, prevede l'istituzione di un albo comunale delle iniziative e delle manifestazioni e di un apposito registro De.Co. all'interno del quale sono inseriti i prodotti che hanno ottenuto tale certificazione. I produttori che hanno ottenuto il riconoscimento della De.Co. per il loro prodotto possono quindi fregiarsi del relativo marchio di qualità con ritorni in termini d'immagine e conseguentemente anche in termini economici. Le singole unità che decidono di aggregarsi in rete possono gestire, ad un costo meno oneroso e complesso, un marchio comune ed ottenere di conseguenza il sostegno ricercato per trovare uno spazio di rilievo nei mercati esteri.

Inoltre la recente normativa ha riconosciuto un vantaggio burocratico alle imprese che decidono di sottoscrivere un contratto di rete. L'agevolazione amministrativa prevede alle imprese aggregate in rete la possibilità di svolgere taluni adempimenti e certificazioni in maniera semplificata, permettendo così che i rapporti con la Pubblica Amministrazione siano gestiti in modo coordinato dal network e non individualmente dalle singole unità.

Le Amministrazioni Pubbliche, le Regioni e le Istituzioni finanziarie, che prima dell'avvenuta aggregazione in network frapponavano enormi ostacoli al riconoscimento di finanziamenti alle singole unità imprenditoriali, ora concentrano un'attenzione maggiore verso l'organizzazione reticolare; la significatività del network, derivante dai maggiori risultati in termini di fatturato, risorse e persone che l'organizzazione raggruppa insieme, permette ora agli aderenti di poter concorrere alla fruizione di quei prestiti, garanzie e incentivi da parte degli istituti finanziari e pubblici, che prima erano piuttosto complicati da ottenere. Infine, il discorso sui vantaggi fiscali di cui una rete, preventivamente sottoposta ad asseverazione, può usufruire in termini di defiscalizzazione degli utili investiti nella rete da ogni singola azienda aderente.

Ai molti fattori positivi riconosciuti alle strutture reticolari è altresì possibile affiancare delle criticità che, se non affrontate e combattute fin dalla stipula del contratto di rete, potrebbero portare al disgregarsi dell'intera struttura.

Uno dei maggiori punti di debolezza contenuti nella recente normativa italiana sul contratto di rete è strettamente legato all'ampia libertà di azione lasciata dal legislatore alle imprese che decidono di dotarsi di tale forma di aggregazione.

La normativa sul contratto di rete è una normativa piuttosto scarna che, per quanto si presti ad interventi e rivisitazioni periodiche, lascia continui dubbi interpretativi nei confronti delle imprese retiste. La disciplina della rete si è preoccupata di fissare solo gli elementi essenziali del contratto lasciando ampia libertà di azione nelle mani dei contraenti.

Un primo elemento che non è stato disciplinato esaurientemente dal legislatore è la struttura di governo di cui la rete dovrebbe dotarsi per gestire in maniera efficiente la propria attività. Il tema della governance, può portare a criticità importanti nei casi in cui la rete non sia in grado di dotarsi di un fattore di governo adeguato. Sicuramente a strutture di gestione più ampie e complesse corrispondono costi di governo superiori ma le imprese retiste devono essere in grado di scegliere l'opzione più adatta alle loro esigenze; devono quindi studiare una strategia di gestione che consenta di minimizzare i costi connessi senza sottovalutare gli aspetti che, a seguito di un'analisi attenta e ponderata, sono risultati essere necessari ad un'ottimale amministrazione del network.

Un altro esempio di criticità legata alla normativa può riferirsi alla completa mancanza di disposizioni atte a disciplinare l'entrata e l'uscita dei soggetti dalla rete. Sono infatti gli stessi retisti che, in fase di stipula del contratto, decidono come regolare queste previsioni.

Il margine di errore in questi casi è rappresentato dalla possibilità di prevedere, nei casi di accesso alla rete, modalità troppo rigide, e di conseguenza nocive

per lo sviluppo della struttura, e viceversa, nei casi di uscita, modalità troppo flessibili che potrebbero provocare problemi di regolamentazione nei rapporti e nella successiva restituzione del fondo patrimoniale conferito.

Anche riguardo le cause di scioglimento del contratto di rete il legislatore ha delineato solo i contenuti minimi lasciando tutte le ulteriori decisioni alla volontà delle parti. Ancora una volta la disciplina potrebbe essere causa indiretta di problemi all'interno del network; infatti, se le imprese retiste non dotano il contratto di rete di linee guida potrebbero nascere rilevanti problemi in fase di ripartizione del fondo patrimoniale comune.

I punti di debolezza strettamente connessi alla limitatezza della normativa sono però accompagnati da una serie di altre criticità "pratiche" che possono presentarsi nella rete in fase di attuazione delle attività ad essa interconnesse. Fare rete vuol dire collaborare, condividere e mettere in campo le proprie risorse per il perseguimento di un obiettivo comune ma non sempre il corso degli eventi prosegue come dovrebbe.

Un fattore critico importante che va tenuto in considerazione quando si decide di creare un network è la possibilità che, in una fase successiva alla stipula del contratto, gli interessi delle parti potrebbero non coincidere perfettamente o addirittura divergere, provocando la nascita di conflitti di interessi.

È pertanto opportuno che nel contratto di rete vengano disciplinati fin da principio i rapporti tra le parti altrimenti il network finirà col trovarsi a dover affrontare una serie continua di problemi gestionali, d'interdipendenza e decisionali; a tal proposito potrebbe rappresentare una buona norma per la rete dotarsi di strumenti di monitoring, di sistemi di business intelligence e di meccanismi contrattuali atti ad allineare gli interessi comuni per combattere eventuali situazioni di ostilità.

C'è poi chi riconosce altre criticità quali l'incapacità spesso riscontrata nei soggetti partecipanti di condividere a pieno le proprie risorse o anche il dover abbandonare la mentalità individualistica tipica del piccolo imprenditore.

In tal senso sono molteplici i rischi che la creazione di un network può comportare. A titolo esemplificativo ci si può riferire al caso in cui la rete si trova esposta a rischi di free riding, quando la scelta dei partner che entrano a far parte dell'organizzazione non viene effettuata in maniera adeguata.

Ciò potrebbe comportare una situazione di sfruttamento gratuito dei vantaggi della rete da parte di imprese che decidono di profittare del network godendo delle informazioni e del Know-how messo in campo dagli altri partecipanti senza contribuire ad apportare le proprie competenze specifiche.

Un'ultima causa di insuccesso che merita di essere menzionata, e che coinvolge soprattutto le reti di più "vecchia generazione", riferibile nell'incapacità,



spesso dimostrata da parte di alcune imprese retiste, di dotarsi di un programma di rete approfondito ed adeguato alle esigenze.

L'analisi quantitativa dei dati empirici attesta come la struttura reticolare abbia permesso una valorizzazione coordinata in chiave turistica del territorio che ha consentito nell'arco di un decennio, di raddoppiare il numero degli arrivi e delle presenze turistiche. Lo sviluppo di tale indotto turistico, legato alle risorse della cultura e dell'enogastronomia locale, si è ripercosso sulla redditività delle imprese locali e conseguentemente sul reddito medio dei cittadini che nel periodo 2005-2011 è cresciuto di quasi il 17% nonostante a partire dal 2008 si sia verificata un'intesa fase recessiva che ha duramente colpito l'economia italiana. L'incremento della redditività ha altresì impattato in maniera positiva sulle casse del Comune che, a parità di aliquota impositiva, ha ottenuto maggiori introiti fiscali.

Infatti la costituzione di tale network, oltre a generare i citati benefici per le imprese aderenti alla rete, ha dato vita ad un interessante meccanismo virtuoso per il settore pubblico. Benché tradizionalmente l'esperienza e la letteratura nel campo della gestione museale e dell'economia della cultura hanno provato che non esistono forme di gestione a fini turistici dei beni culturali che garantiscano la piena autonomia economica della struttura museale in quanto i costi da sostenere eccedono i ricavi, da tale studio si evince empiricamente che l'impatto sulle finanze pubbliche generato dalla modello di gestione della "Bottega del vino" risulta essere decisamente limitato come evidenziato dall'analisi dei flussi di cassa complessivi generati dall'investimento su un arco temporale ventennale e determinati dalla somma algebrica dei seguenti sottoflussi:

- a) Flussi di cassa negativi relativi all'attività di recupero del bene: dati dalla somma degli importi investiti dal Comune di Moncalvo per la realizzazione dei due lotti d'intervento di recupero del bene e degli oneri finanziari relativi all'accensione di un mutuo presso la Cassa Depositi e prestiti;
- b) Flussi di cassa negativi relativi all'attività di fruizione del bene: dati dalla somma algebrica delle utenze idriche e telefoniche a carico del Comune di Moncalvo e di una quota d'ammortamento annua dei locali che sarebbe opportuno accantonare in apposito fondo per far fronte ai costi di manutenzione straordinaria del bene che emergeranno sul medio-lungo periodo;
- c) Flussi di cassa positivi associati ai due lotti d'investimento e così composti:
  - Flusso di cassa positivo associato alla dismissione di un immobile il provento della cui vendita è stato utilizzato per autofinanziare il primo lotto di lavori (euro 90.397,96);

ziare il primo lotto di lavori (euro 90.397,96);

- Flusso di cassa positivo costituito da minori uscite di cassa associate ai costi di manutenzione dell'immobile dismesso sopra citato;
- Flusso di cassa positivo derivante dall'incremento dei proventi per affitto, in occasione di fiere e manifestazioni, del suolo pubblico dei portici della piazza restaurati (viene considerato l'incremento in termini differenziali tra il flusso ante intervento e quello post intervento);
- Incremento degli introiti derivanti dall'addizionale comunale IRPEF: a parità di aliquota applicata è incrementato il gettito a seguito dell'incremento dell'importo medio dichiarato in sede di dichiarazione dei redditi;
- Proventi stimati derivanti dall'affitto del secondo lotto di locali (euro 7.597,00 annui).

Considerando le variabili e le analisi sopra descritte il valore annualmente creato dall'investimento per le casse comunali nell'arco temporale 2004 – 2024 risulta essere quello riportato nella sottostante tabella 9.

**Tab. 9 – Flussi di creazione di valore associati al recupero del bene**

	Flussi di creazione di valore associati al recupero del bene			
	A) Flussi di cassa negativi gestione straordinaria	B) Flussi di cassa negativi gestione ordinaria	C) Flussi di cassa positivi generati dall'investimento	D) Valore creato o distrutto dall'investimento = (A + B + C)
2004	-€ 140,164.81	-€ 5,509.28	€ 7,906.83	-€ 137,767.26
2005	€ -	-€ 5,509.28	€ 16,052.42	€ 10,543.14
2006	€ -	-€ 5,509.28	€ 9,073.02	€ 3,563.74
2007	€ -	-€ 5,509.28	€ 21,559.02	€ 16,049.74
2008	€ -	-€ 5,509.28	€ 31,323.72	€ 25,814.44
2009	€ -	-€ 5,509.28	€ 36,210.72	€ 30,701.44
2010	€ -	-€ 5,509.28	€ 40,299.02	€ 34,789.74
2011	-€ 22,722.12	-€ 19,775.61	€ 64,861.02	€ 22,363.29
2012	-€ 22,761.70	-€ 19,775.61	€ 68,810.02	€ 26,272.71
2013	-€ 22,751.26	-€ 19,825.61	€ 76,407.02	€ 33,830.15
2014	-€ 22,724.07	-€ 19,878.11	€ 76,407.02	€ 33,804.84
2015	-€ 22,744.65	-€ 19,933.24	€ 76,407.02	€ 33,729.13
2016	-€ 22,681.20	-€ 19,991.12	€ 76,407.02	€ 33,734.70
2017	-€ 22,601.01	-€ 20,051.89	€ 76,407.02	€ 33,754.12
2018	-€ 22,536.67	-€ 20,115.71	€ 76,407.02	€ 33,754.64
2019	-€ 22,453.51	-€ 20,182.71	€ 76,407.02	€ 33,770.80
2020	-€ 22,320.33	-€ 20,253.07	€ 76,407.02	€ 33,833.62
2021	-€ 22,170.40	-€ 20,326.94	€ 76,407.02	€ 33,909.68
2022	-€ 22,068.24	-€ 20,404.50	€ 76,407.02	€ 33,934.28
2023	-€ 21,882.05	-€ 20,485.95	€ 76,407.02	€ 34,039.02
2024	-€ 21,679.12	-€ 20,571.47	€ 76,407.02	€ 34,156.43

In conclusione è quindi possibile desumere che al fine di un'efficace implementazione di un contratto di rete di imprese operanti nel settore turistico - culturale risulta necessario creare un rapporto collaborativo di partnership tra gli enti pubblici ed i soggetti privati che si occupano della gestione della rete a fini turistici: i primi si fanno carico della conservazione e della valorizzazione dei beni culturali a fronte della garanzia di una domanda di fruizione sostenuta, mentre i

secondi beneficiano di esternalità positive derivanti dal miglioramento delle infrastrutture, delle risorse e dell'immagine del territorio con conseguenti ritorni economici e creazione di nuova occupazione.

Sarebbe interessante se nel prossimo quinquennio si riuscisse a potenziale maggiormente sia la rete d'impresa che la partnership della stessa con i vari enti e le varie associazioni che hanno la proprietà e la gestione dei principali beni culturali (materiali e immateriali) presenti sul territorio. Infatti solo mediante una stretta collaborazione tra gli imprenditori del settore turistico, l'amministrazione comunale, la Parrocchia e gli altri enti culturali presenti sul suolo comunale si possono raggiungere obiettivi di larga scala.

Sarebbe infatti possibile creare mediante l'interconnessione di tali risorse culturali un "circuito culturale cittadino" in grado di abbinare cultura, arte, storia, religione ed enogastronomia del territorio e di coinvolgere in maniera più soddisfacente i numerosi turisti che settimanalmente si recano a Moncalvo e nel Monferrato.

Oltre alla creazione di una partnership tra gli enti proprietari dei beni sopra citati sarebbe possibile stipulare anche delle convenzioni con le principali strutture ricettive e ristorative della zona nonché con alcuni esercizi commerciali di Moncalvo. In tale modo si offrirebbe al turista un percorso turistico ed un servizio sempre più completo, professionale, caratterizzato da un elevato standard qualitativo che incrementerebbe gli introiti generando altresì nuove possibilità occupazionali sul territorio.

## References

Antonelli V. and D'Alessio R. and Iuliano G. (2004), *I Network System - Un modello interpretativo delle reti tra aziende e non aziende*, Giappichelli Editore-Torino.

Arcari A.M. (1996), *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, E.G.E.A. S.p.A., Milano.

Benhamou F. (2011), *L'economia della cultura*, Il Mulino, 2011.

Butera F. (1997), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milan.

Di Bernardo B. (1989), La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia gerarchia-mercato, *Economia e Politica Industriale-Journal of Industrial and Business Economics*, No. 64

Emirbayer M. and Goodwin J. (1994), Network Analysis, Culture and the Problem of Agency, *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No. 6 [1411-1454].

Mella P. and Provasi R. (2004), Dalle organizzazioni alle organizzazioni, *Atti del XXVII° Convegno Aidea*, Giappichelli Editore, Torino, 2004, [225-228].

Merli G. and Sacconi C. (1994), *L'azienda ologica-virtuale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano [264].

Mitchell C. J. (1969), "Social Network in urban situation - Analyses of Personal Relationships in Central African towns", London, Manchester University Press.

Perrow C. (1992), Small-Firms Networks, *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, Harvard Business School, Boston.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.

Warner W. L. (1941), *The Social life of Modern Community*, Yale University Press, New Haven.

Wellman B. (1983), *Network Analysis: some basic Principles*, Vol. 1, [155-200].

Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2.

Williamson O. E. (1996), *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, New York.