



2014

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata



eum

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 10, 2014

ISSN 2039-2362 (online)

© 2014 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editor

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Periferie
Dinamiche economiche territoriali
e produzione artistica

a cura di Giuseppe Capriotti e Francesca Coltrinari

Saggi

La vocazione territoriale tra approccio sistemico e situazionista: analisi di una collaborazione *culture driven* tra aziende del *made in Italy* attraverso il caso del Contratto di Rete Polo Alta Moda Area Vestina

Elena Cedrola*, Stefania Masè**

Abstract

Il presente lavoro si propone di mostrare come una collaborazione *culture driven* tra aziende del *made in Italy* possa innescare un processo virtuoso capace di alimentare la competitività d'impresa. Nello specifico, intende verificare la validità di una nuova chiave di lettura dei processi di *governance* del territorio, detta situazionista, che affianca la concezione prevalente in letteratura, definita unitaria o sistemica. Il punto di discrepanza principale tra

* Elena Cedrola, Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, via Crescimbeni, 20, 62100 Macerata, e-mail: elena.cedrola@unimc.it.

** Stefania Masè, Dottoranda di ricerca, Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, via Crescimbeni, 20, 62100 Macerata, e-mail: stefania.mase@unimc.it.

le due visioni sembra essere quello della vocazione territoriale. Pur riconoscendo entrambe la presenza di interessi condivisi tra gli attori, la visione situazionista non riconosce alla vocazione la funzione “razionalizzante” riscontrabile nell’approccio sistemico.

A seguito di una sintetica *review* della letteratura sui temi del territorio come cultura condivisa, sulla dimensione reticolare territoriale ed extraterritoriale e sul contratto di rete, verrà introdotto lo studio di un contratto di rete stipulato l’8 giugno 2010 tra le aziende che costituiscono il Polo Alta Moda Area Vestina. Attraverso le evidenze emerse da alcune interviste in profondità, sarà indagato il ruolo dell’azienda Brioni nella duplice veste di *key player* del territorio e di impresa capofila del contratto di rete analizzato e saranno esaminati gli altri attori che compongono il Polo Alta Moda. Le interviste realizzate hanno coinvolto i manager dell’impresa capofila del contratto di rete, il vice presidente Confindustria Pescara e presidente della Sezione Unificata Sistema Moda Chieti Pescara e il direttore delle fondazioni partecipanti al contratto.

This case study aims to validate how a culture-driven collaboration between firms could trigger the competitiveness of a Country, starting from a specific territorial culture. Specifically, it intends to investigate the validity of a new interpretation of the territorial governance processes, named “situationist”, that supports the prevailing view in literature, defined “unitary” or “systemic”. Both the viewpoints recognize the territory as a treasure chest of values and show the presence of different stakeholders. The main point of difference between the two views seems to be based on the territorial vocation. While recognizing both the presence of shared interests among the actors, the “situationist” vision does not recognize to vocation its “rationalizing power” as in the “systemic” vision.

After a brief review of the literature on the issues of territory as a shared culture, network size and the territorial and extraterritorial network contract, the study of a network contract signed on June 8th 2010 between the companies making up the Polo Alta Moda Area Vestina will be introduced. Through the evidence emerging from some in-depth interviews, the dual role of Brioni as a territorial key player and leading company of the network will be investigated. The other actors of Polo Alta Moda will be then examined. The interviews have been conducted with the business managers of the most important enterprise belonging to the network agreement, Brioni Roman Style, the Development Manager for Fashion Industry at the Chamber of Commerce of Pescara and the Director of the Foundations participating to the contract.

1. *Introduzione*

Il contratto di rete, introdotto nella normativa italiana nel 2009, ha permesso la formalizzazione di numerose relazioni già esistenti tra imprese appartenenti a uno specifico territorio. Pur non essendo vincolante, la vicinanza territoriale è alla base della quasi totalità dei contratti di rete firmati finora. Infatti, le collaborazioni di tipo territoriale sembrano essere favorite da una condivisione di *know-how* e di valori che rendono i soggetti economici in grado di superare le logiche competitive, a favore della valorizzazione/condivisione del patrimonio di risorse e di competenze.

Il saper fare e l'insieme dei valori localmente condivisi, costituiscono la cultura di un'area territoriale, nonché il *milieu* nel quale gli attori sociali si muovono e agiscono. La cultura così definita diventa quindi sinonimo di creatività, conoscenza, innovazione e sviluppo¹ di un territorio, attraverso la sua condivisione tra i soggetti locali. Fondamentale è allora l'attività di gestione delle relazioni tra gli attori che compongono il territorio, in quanto principale veicolo di scambio della cultura e del *know-how* condivisi. Il territorio necessita quindi dell'intervento di uno o più attori specifici in grado di interpretare l'ambiente circostante, di estrapolare e sviluppare un sistema di valori e obiettivi condivisi all'interno dell'area territoriale², facilitandone la condivisione. In merito agli attori che svolgono la delicata funzione di interpretazione e guida di tali forze territoriali, emergono in letteratura due punti di vista differenti: quello sistemico e quello situazionista. La visione unitaria o sistemica, prevalente negli studi di management del territorio, si ricollega al filone di studi detto Approccio Sistemico Vitale (ASV)³ e identifica nell'Organo di Governo (OdG) l'attore fondamentale del territorio. L'OdG ha il compito di individuare nell'ambiente i riferimenti fondamentali, detti anche sovra-sistemi, li traduce in obiettivi e disegna la strategia per la realizzazione degli stessi, individuando le componenti necessarie e la rete di relazioni da instaurare tra le stesse⁴.

La visione situazionista, invece, afferma che il territorio non è un sistema predeterminato delineato dal solo OdG e subito dagli altri attori del territorio, ma è il risultato delle azioni strategiche agite non soltanto dall'organo guida ma anche dagli altri attori locali, i quali possono allinearsi o meno alle direttive dettate dall'attore principale⁵.

È inevitabile inoltre che gli elementi di un territorio entrino in contatto con attori esterni, siano essi nazionali o internazionali. Come ogni sistema chiuso subisce modifiche quando un elemento esterno viene introdotto, così il sistema territoriale viene influenzato dagli agenti esterni che, direttamente o indirettamente, vengono in contatto con quelli locali. È necessario comunque riconoscere che queste connessioni extraterritoriali stimolano il sistema locale a svilupparsi come sistema aperto, permettendogli di superare localismi e pericolosi atteggiamenti di autoreferenzialità. La collaborazione con altri sistemi territoriali è, infatti, una premessa necessaria allo sviluppo e alla diffusione di processi innovativi all'interno del territorio, e la generazione di valore spesso dipende dalle collaborazioni che gli attori locali sono in grado di stabilire con partner esterni. Generalmente, l'apertura verso altri territori genera nuove forme di radicamento locale⁶ che, combinate a una logica di apertura e

¹ Pechlaner *et al.* 2009.

² Gregori *et al.* 2010.

³ Golinelli G.M. 1990.

⁴ Barile 2011.

⁵ Mastroberardino *et al.* 2013.

⁶ Trigilia 2005.

confronto esterna, formano quella che viene definita la dimensione “glocale” dell’impresa, ovvero l’apertura ai mercati globali che si sposa con la tutela delle caratteristiche territoriali⁷.

Si comprende dunque come l’impresa moderna debba cooperare con altri soggetti, interni o esterni al territorio, per rafforzare la propria posizione competitiva attraverso la condivisione di risorse importanti, quali informazioni e conoscenza. L’affermazione delle strutture reticolari nelle attività economiche sembra essere il sentiero di sviluppo scelto dalle imprese per favorire tale condivisione, sostituendo alla tradizionale forma gerarchica dell’impresa fordista un’azienda più flessibile e permeabile all’ambiente esterno. Le reti sono, infatti, delle forme organizzative ibride⁸ a metà tra i mercati e le gerarchie, che rappresentano, in sostanza, delle forme di coordinamento di natura contrattuale tra imprese che decidono di collaborare per raggiungere un fine comune. Il nuovo istituto del contratto di rete si inserisce in questo ambito, proponendosi come forma reticolare in grado di gestire queste relazioni tra soggetti in maniera strutturata, pur garantendo l’indipendenza delle imprese partecipanti al contratto e la loro libertà di azione.

L’approccio metodologico utilizzato per la preparazione del *paper* è quello del *case study* attraverso la presentazione di un contratto di rete, il contratto Polo Alta Moda Area Vestina, analizzato grazie a una serie di interviste rivolte ai suoi principali protagonisti e tramite informazioni raccolte da fonti secondarie.

Partendo da un *excursus* della letteratura sul concetto di territorio, il lavoro prosegue con l’introduzione della normativa sul contratto di rete e la sua collocazione nel più ampio fenomeno delle reti tra imprese. La ricerca empirica, prendendo spunto da un contratto di rete fortemente radicato ad uno specifico territorio, l’Area Vestina in provincia di Pescara, apre una discussione sull’importanza dell’elemento locale e della sua cultura rispetto al corretto funzionamento dei rapporti reticolari che si formano tra i *players* del territorio, in particolare quelli che decidono di unirsi in rete.

L’analisi del caso presenta tre punti di particolare interesse: un’attività produttiva *culture driven*, la presenza di un *key player* del territorio (l’impresa Brioni) che svolge il ruolo di organo guida nei confronti degli altri attori territoriali e le dinamiche di apertura della rete verso attori esterni, sia nazionali che internazionali.

Dopo aver commentato le interviste raccolte il *paper* si conclude con le implicazioni manageriali derivanti dall’analisi del caso di studio. Tali implicazioni tracciano percorsi di sviluppo percorribili da altre realtà imprenditoriali che sviluppino la propria attività all’interno di ambienti territoriali caratterizzati da forti elementi culturali e collaborativi.

⁷ Cedrola 2005.

⁸ Soda 1998.

2. Il territorio come cultura condivisa

La letteratura predominante in tema di territorio definisce quest'ultimo come uno spazio relazionale complesso, unico e difficilmente imitabile⁹. Rullani¹⁰ suddivide l'elemento territoriale in due componenti: una dimensione fisica (geografica) e una dimensione legata ad elementi astratti quali la cultura condivisa tra gli attori e la naturale vocazione territoriale.

Altri autori aderiscono a questa impostazione diadica, affermando più schematicamente che il territorio si compone di elementi *hard* e *soft*. Golinelli¹¹, ad esempio, asserisce che gli elementi *hard*, come le infrastrutture, gli immobili, ma anche le risorse ambientali ed artistiche, determinano la struttura del territorio, mentre gli elementi *soft*, come le competenze e i servizi o le organizzazioni che in esso operano, sono in grado di assicurare dinamicità al territorio stesso.

Anche Valdani e Ancarani¹² individuano nella loro definizione di territorio componenti *hard* e *soft*, ma con accezioni differenti. Le risorse *hard* sono in linea con quelle individuate da Golinelli, ovvero infrastrutture, attività industriali e servizi esistenti sul territorio, mentre le risorse *soft* sono delineate in maniera più approfondita, inserendovi elementi quali l'immagine del territorio, i servizi alle imprese, il *know-how*, il capitale sociale e la relazionalità tra i soggetti attivi sul territorio.

Infine, Caroli¹³ suddivide il territorio in un insieme di elementi tangibili e intangibili, ricollegando la propria analisi all'impostazione data da Rullani del territorio come struttura relazionale, composta dalle persone fisiche e dalle organizzazioni che svolgono determinate attività nell'area geografica in cui hanno sede e sulla quale manifestano i propri effetti.

È dunque possibile affermare che tutti gli autori citati sono concordi nell'attribuire grande rilievo alle comunità che popolano il territorio e alle loro attività¹⁴, nonché alla interconnessione che si stabilisce tra attori e relativi ruoli.

Il territorio può dunque essere identificato come una "organizzazione in grado di apprendere", un sistema che produce valore economico-sociale in una determinata localizzazione spaziale¹⁵, seguendo determinate finalità e vocazioni¹⁶ in una spirale di apprendimento continua. Si può parlare in questo caso di un filone territorialista¹⁷, secondo cui il territorio è un soggetto vivente complesso, esito di processi co-evolutivi sinergici fra insediamento umano e

⁹ Rullani 1999.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Golinelli C.M. 2002.

¹² Valdani, Ancarani 2000.

¹³ Caroli 2006.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Golinelli C.M. 2002.

¹⁶ Golinelli C.M. *et al.* 2006.

¹⁷ Magnaghi 2005, 2007b.

ambiente, il primo organizzato su basi culturali e il secondo organizzato su basi geologiche e biologiche¹⁸.

Questo sistema vitale in grado di apprendere non è altro che l'insieme degli attori locali che si relazionano attraverso meccanismi di interazione reticolare, generando e diffondendo risorse sul territorio. E sono proprio le relazioni a essere fondamentali nell'ASV, relazioni che diventano interazioni e che realizzano la dinamica delle attività e quindi dei processi operativi¹⁹. L'approccio sistemico si concentra, infatti, sulla relazione, cioè su una connessione tra gli elementi della struttura. L'attenzione viene dunque spostata, nella visione sistemica, dai componenti che formano la rete all'interazione, ovvero al momento in cui avviene l'effettivo scambio di risorse e di conoscenza. Il concetto di interazione sistemica assume quindi un carattere dinamico, nel senso del fluire dello scambio²⁰.

Queste risorse scambiate sono ben descritte dagli studi di marketing territoriale²¹ che focalizzano l'attenzione sul profilo culturale dei territori come elemento distintivo del vantaggio competitivo, connesso agli effetti reputazionali del *brand* territoriale²². Diviene fondamentale in questo senso la dimensione identitaria del territorio formata dalle relazioni che si creano tra gli attori che lo compongono, ma anche dagli usi, i costumi, le tradizioni e le consuetudini che si sono formate nel tempo all'interno di una specifica comunità²³. La dimensione identitaria del territorio si distingue dalla vocazione, che è l'inclinazione naturale sociale, culturale ed economica di un territorio in ragione delle proprie componenti ed è strettamente correlata al concetto di *genius loci*, o talento del territorio, ovvero la capacità degli attori di un territorio di utilizzare il sapere, l'intelligenza e le qualità cognitivo-immateriali per valorizzare i propri processi produttivi²⁴, distinguendoli da quelli di altri territori nazionali ed internazionali.

La principale differenza tra identità e vocazione risiede nel fatto che, tanto la prima è orientata all'interno dell'area territoriale, quanto la seconda è orientata al suo esterno. Mentre l'identità è l'insieme delle specificità di un sistema territoriale, ricercate al fine di conseguire competitività nel confronto con gli altri territori²⁵, ciascuno dotato di una propria identità, la seconda stimola gli attori a valorizzare il proprio contesto territoriale, in modo da contraddistinguere e valorizzare la propria offerta²⁶. Entrambe le componenti della cultura territoriale, identità e vocazione, sono fondamentali soprattutto se rapportate ad una dimensione esterna al territorio. L'apertura del territorio ad altri sistemi

¹⁸ Magnaghi 2007a.

¹⁹ Golinelli G.M., Gatti 2000-2001.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Kotler *et al.* 1993; Ancarani 1999; Caroli 1999; Paoli 1999; Biggiero, Sammara 2002.

²² Valdani, Jarach 1998; Valdani, Ancarani 2000; Liguori 2007.

²³ Golinelli C.M. 2002.

²⁴ Albertini 2002.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ Anholt 2007.

locali è alla base della sua dimensione globale, che permette agli attori di un territorio, tra cui anche le imprese, di competere con concorrenti appartenenti ad altri contesti locali, differenziando e posizionando in modo competitivo i propri prodotti e marchi. Gli attori locali cercano dunque di associare ai propri prodotti l'elemento culturale legato al territorio, trasformandoli in veri e propri beni culturali, intendendo per bene culturale ogni testimonianza di civiltà coincidente con il paesaggio, storicamente e geograficamente contestualizzata²⁷.

Un bene culturale, dunque, contiene nella sua essenza un capitale culturale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta al valore economico²⁸. Gli attori del territorio cercano di trasferire quegli elementi immateriali, quali i simboli e i valori della cultura condivisi a livello locale al prodotto²⁹, trasformandolo così in un prodotto culturale contestualizzato, perché legato ad aspetti storici, spirituali, sociali, simbolici ed estetici³⁰. Ecco allora che per gli attori locali diventa fondamentale la capacità di valorizzare e narrare le tipicità del proprio territorio e i suoi talenti, costruendo un'identità territoriale immediatamente trasformabile in identità competitiva³¹. L'effetto che si crea prende il nome di *Country of Origin Effect*³², ovvero l'effetto che la localizzazione delle attività e dei prodotti in un certo luogo ha sul comportamento del consumatore. La relazione tra prodotto e territorio, che non è facilmente misurabile qualitativamente né quantitativamente³³, si crea nella mente del consumatore e può essere interpretata come elemento strategico in grado di garantire un vantaggio competitivo al produttore locale di beni/servizi. In altre parole, il territorio funge da sostituto di informazioni sul prodotto, sulla base delle quali il consumatore valuta le alternative di acquisto disponibili³⁴. La storia del territorio conta³⁵, e può quindi diventare uno strumento in grado di misurare e determinare il livello di qualità dei prodotti e dei beni culturali in esso creati³⁶. Tali beni, infatti, contengono la sedimentazione di valori, conoscenze e competenze professionali e il meccanismo relazionale tra gli attori generati e radicati *in situ*³⁷.

Secondo l'approccio sistemico, l'OdG è quell'attore in grado di valutare e selezionare possibili legami con altri sovra-sistemi che meglio si associano al talento e alla vocazione già presenti sul territorio³⁸, secondo una politica che

²⁷ Montella 2010.

²⁸ Throsby 2001.

²⁹ Tamma 2010.

³⁰ Silvestrelli 2011.

³¹ Gavinelli 2012.

³² Bertoli, Resciniti 2012.

³³ Silvestrelli 2011.

³⁴ Bertoli *et al.* 2005.

³⁵ Becattini 1998.

³⁶ Pilotti 2003.

³⁷ Garofoli 2006.

³⁸ Golinelli G.M. 2000.

prende il nome di consonanza³⁹. La consonanza è una sorta di compatibilità tra sistemi, quindi in questo caso tra territori, in grado di trasformarsi poi in risonanza, «in un progressivo attenuarsi dei confini strutturali con raggiungimento di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti, da cui emerge una nuova realtà sistemica inclusiva che comprende e riassume i sistemi di partenza»⁴⁰. La competitività è la pulsione evolutiva che contrasta o si accompagna alla consonanza⁴¹ ed entrambe influiscono sui futuri percorsi di una organizzazione o di un territorio.

A tal proposito si distinguono in letteratura differenti modelli di progettazione territoriale⁴² e, a parlare di chi scrive, quello che rappresenta in modo migliore le relazioni tra i soggetti del caso di studio trattato è quello detto di “autorganizzazione”. In questo modello l’OdG è un sovra-sistema che controlla un processo già in corso, nato in modo spontaneo. Secondo tale modello è necessaria la presenza di soggetti “*leader*” del territorio, detti *key players*, in grado di avere una visione d’insieme dei processi spontanei che si sviluppano tra gli attori locali. I *key players* promuovono lo sviluppo di un territorio in virtù della loro maggiore capacità di visione di contesto, favorendo e portando in superficie la sua cultura, elemento costitutivo e distintivo di un territorio, in grado di rappresentare un fattore determinante per lo sviluppo economico se guidata da soggetti che consciamente vogliono svolgere tale operazione.

L’approccio sistemico, dunque, pone l’accento ancora una volta sull’OdG, che guida e dirige la vocazione del territorio guidando l’azione degli altri attori locali.

Interessante, a questo proposito, il punto di vista di altri autori, i quali rilevano che il talento e la vocazione del luogo sono sì presenti sul territorio, condizionano gli attori locali influenzandone le pratiche di comportamento, ma le strategie territoriali sono poi frutto delle azioni “libere e caotiche” di tutti gli attori locali, non assoggettate ad una strategia unitaria costruita sulla vocazione territoriale. Quest’ultimo punto di vista prende il nome di approccio situazionista, il quale riconosce la valenza di ogni manifestazione di potere collaterale o centrifuga rispetto alla strategia dettata dal potere centrale, che nel caso del territorio prende il nome di OdG.

Diviene interessante, a questo punto, approfondire le dinamiche relazionali che si manifestano tra i diversi attori locali, anche in base alla rilevanza del ruolo svolto e alla posizione gerarchica assunta.

³⁹ Barile 2011.

⁴⁰ Golinelli G.M., Gatti 2000-2001, p. 70.

⁴¹ Golinelli G.M. 2000.

⁴² Mastroberardino 2010.

3. *La dimensione reticolare territoriale ed extraterritoriale e il contratto di rete*

Per approfondire l'elemento collaborativo che si crea tra gli attori di un medesimo territorio e le coalizioni che si formano, guidate o meno da un *key player*, è necessario introdurre il concetto di rete. Una rete è un insieme di nodi, legati da relazioni e connessioni, ognuno dei quali rappresenta un attore organizzativo che partecipa a una o più connessioni con altri attori organizzativi. La teoria dei network, che studia le reti e i suoi attori, poggia principalmente sul concetto di *embeddedness*⁴³, che esprime la misura in cui i corsi di azione individuale risultino influenzati o condizionati dalle relazioni con gli altri individui. A livello di singolo attore, essere *embedded* in una rete di relazioni sociali può fornire molti stimoli e soprattutto molti vantaggi. Le relazioni all'interno di una rete sono di solito reciproche, ma possono esistere relazioni più forti o più deboli, così come possono esistere attori che godono di un numero maggiore di connessioni e, di conseguenza, di potere rispetto agli altri attori.

L'analisi delle reti non è un filone di studio esclusivamente dedicato all'interazione tra imprese; gli attori possono, infatti, essere rappresentati da una gamma molto eterogenea che va dai singoli individui alle imprese, alle università, agli enti di ricerca, passando per gli enti governativi. L'interesse verso le reti sociali e la loro applicazione nell'ambito della teoria economica si è sviluppato in seguito alla nascita e alla diffusione di tutte quelle entità economico-istituzionali che non erano più in grado di essere rappresentate dai confini giuridici dell'impresa. Le reti d'impresa sono dunque un insieme di forme di collaborazione produttiva o distributiva alquanto diversificate. All'interno di tale insieme possono essere inglobati i rapporti di subfornitura, i gruppi di acquisto, i contratti di *outsourcing*, le *joint ventures*, i raggruppamenti d'imprese, i contratti plurilaterali di ricerca e sviluppo, i sistemi di controllo di qualità lungo la filiera, il *franchising*, la concessione, le licenze di marchio, i consorzi⁴⁴, ma anche distretti e *cluster*.

È la relazione, cioè la posizione occupata entro la rete di relazioni, ad essere la nuova base di identità delle imprese. La posizione che l'impresa occupa nella rete dipende dalla sua capacità di adottare strategie di esternalizzazione: maggiori sono le collaborazioni esterne, più importante è la posizione assunta dall'impresa all'interno della rete⁴⁵.

La forma di rete tra imprese maggiormente diffusa in Italia, soprattutto nel recente passato, è quella del distretto industriale, concetto introdotto per la prima volta in Italia da Becattini, che applicò la teorizzazione fatta da Marshall

⁴³ Soda 1998.

⁴⁴ Cafaggi 2010.

⁴⁵ *Ibidem*.

sui distretti industriali inglesi al territorio di sua conoscenza: la Toscana, nello specifico l'area distrettuale tessile di Prato⁴⁶. In seguito all'industrializzazione post-bellica del nostro paese, i piccoli produttori italiani si inserirono nel vuoto creato dai paesi ad alto grado di industrializzazione, i quali non furono in grado di rispondere tempestivamente al boom di richieste di beni. La vitalità dei neonati distretti italiani si fondava sulle relazioni sociali fortemente radicate nel territorio ed il capitale sociale, che favoriva una cultura di fiducia tra gli appartenenti alla popolazione locale⁴⁷. Contemporaneamente agli studi di Becattini si collocano quelli di Brusco, il quale affermava che le piccole imprese unite dalle dinamiche distrettuali tendono a essere più flessibili rispetto alle imprese verticalmente integrate, rendendole maggiormente capaci di offrire al mercato un prodotto non standardizzato⁴⁸.

Il cambiamento nei mercati globali intercorso dagli anni '80 dello scorso secolo a oggi ha messo a dura prova le realtà distrettuali, chiedendo alle imprese che vogliano essere competitive di adattare i loro comportamenti a realtà culturalmente molto diverse, favorendo lo sviluppo di approcci collaborativi a livello internazionale⁴⁹.

Nonostante le reti tendano sempre più al globale, continuano a far sentire il loro peso le aree economiche regionali, che hanno il loro punto di forza nel legame con il territorio. La produzione di valore governata dai sistemi di relazioni viene dunque a realizzarsi attraverso l'integrazione tra locale e globale. Dunque l'approccio a rete che supera la dimensione locale potrebbe essere un valido supporto alle imprese italiane di piccole e medie dimensioni, le quali, unendosi a imprese internazionali attraverso legami deboli⁵⁰, potrebbero diventare "piccole multinazionali" in grado di sviluppare il proprio territorio di riferimento, ma pronte a intessere contatti con altre imprese site in paesi esteri, che saranno a loro volta in grado di promuovere il proprio luogo di residenza⁵¹.

Diventa a questo punto interessante il concetto di *cluster* introdotto da Porter, un concetto valido sia per i "settori" che per le "aree", per il quale l'elemento territoriale non è vincolante⁵² come nei distretti. Ai possibili benefici derivanti dalla prossimità geografica tra imprese (o altri enti che partecipano alla filiera), fondamentale nel caso del distretto, il *cluster* aggiunge il concetto di prossimità virtuale, formata da imprese anche territorialmente molto distanti tra loro, ma unite da una strategia comune per la conquista di un determinato settore o di un determinato mercato⁵³. Le forme reticolari moderne dovranno

⁴⁶ Becattini 1998, 2000a, 2000b, 2002.

⁴⁷ Garofalo 2007.

⁴⁸ Brusco 1975, 1989.

⁴⁹ Cedrola, Battaglia 2011.

⁵⁰ Rullani 2001.

⁵¹ Varaldo 2006.

⁵² Powell 1990.

⁵³ Porter 1986.

sempre più prescindere dalla concentrazione territoriale affrancandosi dal territorio, grazie alle nuove tecnologie e grazie all'abilità di manager preparati ad affrontare l'internazionalizzazione, senza perdere la propria identità.

Dal 2009 le imprese italiane hanno a disposizione una nuova norma per la creazione delle reti d'impresa: il contratto di rete introdotto nella normativa con l'articolo 3, co. 4-ter, del D.L. 5/2009, convertito nella L. 33/2009.

Il contratto di rete è stato creato per colmare quella lacuna normativa che non permetteva di distinguere in maniera adeguata le imprese economicamente indipendenti e giuridicamente autonome, seppur legate tra loro da attività di collaborazione, dalle imprese unite da legami di dipendenza attraverso la proprietà di contratto. È così definita una

nuova figura aggregativa delle PMI di natura contrattuale, per la regolamentazione di cooperazioni inter-imprenditoriali di tipologia reticolare, destinata ad aggiungersi a quelle preesistenti, basate su modelli contrattuali bilaterali (quali, ad esempio subfornitura o *franchising*), plurilaterali (quali, ad esempio, *joint ventures*, raggruppamenti di imprese, associazioni temporanee di imprese), consortili (con attività interna o esterna) o societari (di natura lucrativa tradizionale o consortile), in quanto caratterizzata dalla finalità di accrescimento – individuale e collettivo – della capacità innovativa e competitiva delle parti contraenti.⁵⁴

La funzione principale del contratto di rete è la definizione di regole attraverso cui le imprese, pur rimanendo indipendenti, possono realizzare progetti industriali comuni, diretti in particolare ad accrescere la capacità innovativa e la competitività anche a livello internazionale. La sua struttura normativa è da sempre legata strettamente a quella distrettuale, ma continua a subire modifiche ed integrazioni (tab. 1) per meglio adattarsi alle esigenze degli imprenditori che, comunque, dimostrano di apprezzare il nuovo istituto giuridico. L'ultima integrazione alla normativa risale al 4 ottobre 2012 con il Decreto Sviluppo 2, convertito nella L. 17 dicembre 2012, n. 221, con novità che riguardano principalmente l'istituzione o meno di un fondo patrimoniale e di un organo comune all'interno della rete.

Il contratto di rete è quindi uno schema-tipo a disposizione delle imprese attraverso il quale più imprenditori si obbligano a esercitare in comune una o più attività economiche, rientranti nei rispettivi oggetti sociali, per accrescere la loro competitività sul mercato attraverso lo scambio di *know-how* all'interno della rete⁵⁵ per favorire l'innovazione e la conquista di nuovi mercati, anche esteri.

⁵⁴ Arrigo 2013, p. 36.

⁵⁵ Addari 2012.

L. 33/2009: introduzione del contratto di rete («Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato»).

D.L. 78/2010, convertito in L. 122/2010: attribuzione di vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari alle imprese appartenenti alla rete.

D.M.E.F. febbraio 2011: definizione dei requisiti degli organismi che devono definire il programma comune di rete per fruire degli incentivi fiscali.

D.M.E.F. aprile 2011: avvio delle misure di agevolazione fiscale e finanziaria.

L. 180/2011 (Statuto delle imprese): assegnazione alle MPMI (micro, piccole, medie imprese) e alle reti di imprese di una quota minima del 60% degli incentivi di natura automatica e valutativa, di cui almeno il 25% destinato alle micro e piccole imprese; inclusione (art. 13) delle reti di impresa tra i soggetti che possono partecipare alle gare d'appalto.

D. interministeriale Fondo di Garanzia 26 giugno 2012: esenzione da commissioni per accedere al Fondo per le MPMI sottoscrittrici di un contratto di rete.

D.L. 83/2012, convertito in L. 134/2012: riconoscimento al contratto di rete della possibilità di acquisire la soggettività giuridica, nel caso in cui vengano istituiti il fondo patrimoniale e l'organo comune.

Tab. 1. La principale normativa di riferimento sul contratto di rete (Fonte: Capuano 2013)

4. *Il contratto di Rete Polo Alta Moda Area Vestina: tra locale e globale*

La rilevanza del contratto di rete a livello imprenditoriale e manageriale è attribuibile alla sua capacità di rispettare e rafforzare i modelli di business e di sviluppo tipici delle micro, piccole e medie imprese italiane. Modelli che poggiano su sistemi relazionali intessuti con imprese, istituzioni, centri di ricerca, enti, associazioni e altri attori con cui le imprese realizzano processi di innovazione, di razionalizzazione e di miglioramento della propria capacità competitiva⁵⁶.

Il caso di studio presentato, il contratto di rete Polo Alta Moda Area Vestina, formalizzato l'8 ottobre 2010, è stato individuato poiché il primo contratto di rete in Italia in ambito moda-abbigliamento⁵⁷.

L'approccio metodologico⁵⁸ del caso di studio ha permesso di svolgere l'analisi empirica sul campo di un fenomeno di recente manifestazione. Le due principali fonti utilizzate per la raccolta dati sono state l'analisi documentale e la realizzazione di interviste semi-strutturate rivolte ad alcuni dei soggetti principali

⁵⁶ Tunisini *et al.* 2013.

⁵⁷ Addari 2012.

⁵⁸ La metodologia della ricerca utilizzata è la *case study analysis* che, fondandosi sull'apprendimento diretto di esperienze concrete, consente lo sviluppo di nuova conoscenza attraverso l'approfondimento di specifici processi nel caso specifico con l'ausilio di interviste dirette a mezzo di questionari semi-strutturati (Eisenhardt 1989; Dubois, Gadde 2002; Tellis 1997; Yin 1989, 1993).

della rete d'impresе analizzata: Francesco Pesci, attuale Amministratore Delegato dell'azienda Brioni, capofila del contratto di rete, Lucio Marcotullio, fondatore e attuale direttore delle due Fondazioni ForModa e Fonticoli, Marco Belisario, vice presidente esecutivo del contratto di rete Polo Alta Moda area Vestina e vice presidente Confindustria Pescara⁵⁹.

Le informazioni, raccolte nei mesi compresi tra giugno e dicembre 2013, si proponevano principalmente di analizzare la cultura del territorio vestino, il suo percorso storico e la condivisione di tale patrimonio di conoscenze dentro e fuori dal territorio, a livello nazionale e internazionale. Nello specifico, i temi indagati sono stati, innanzitutto, il ruolo della cultura locale come vantaggio competitivo per le imprese appartenenti al territorio, in secondo luogo il ruolo svolto dal *key player* locale per la rilevazione, la codifica e la diffusione di questa cultura territorialmente condivisa. Infine, l'ultimo ambito indagato è legato all'apertura della rete ad agenti esterni al territorio, italiani, come nel caso dell'ultima azienda entrata a far parte della rete, o internazionali, come il Gruppo Kering, entrato a far parte della rete in maniera indiretta attraverso l'acquisizione del 100% delle azioni dell'azienda capofila Brioni. In sintesi le domande analizzate per la preparazione del *paper* possono essere raggruppate come segue:

1. Come nasce la cultura sartoriale diffusa nel territorio vestino e come viene codificata ed utilizzata dagli agenti del territorio? L'azienda capofila della rete ha svolto un ruolo importante nelle attività di definizione e diffusione di questa cultura artigianale?
2. La cultura legata al territorio preclude l'apertura della rete verso altre imprese localizzate al di fuori dell'area Vestina? La rete può sostenere gli agenti del territorio a raggiungere mercati diversi da quello locale, anche a livello internazionale?
3. Che effetto ha avuto o avrà sulla rete e sul territorio l'acquisizione dell'azienda *key player* Brioni da parte del colosso del lusso francese Kering?

L'obiettivo principale del contratto di rete Polo Alta Moda Area Vestina, formalizzato l'8 ottobre 2010 (sette aziende coinvolte inizialmente, 1500 dipendenti e un fatturato di circa 250 milioni di euro) è stato sin dall'inizio

⁵⁹ La prima intervista a Marco Belisario si è svolta via *skype* in data 22.07.2013 per la durata di circa 30 minuti. A questo primo contatto è seguita un'intervista faccia a faccia della durata di circa 60 minuti svoltasi a Penne in data 29.07.2013. Alcune citazioni di Marco Belisario provengono invece da fonti secondarie (*Le reti di imprese: il valore dell'aggregazione. Area e azioni del Polo Alta Moda*, Buongiorno Economia, 5 dicembre 2011, <<http://www.reteconomy.it/programmi/buongiorno-economia/2011/dicembre/lun-05-le-reti-di-imprese-il-valore-dell%E2%80%99aggregazione/contratto-di-rete-polo-alta-moda.aspx>>). Nella stessa giornata è stato intervistato Lucio Marcotullio, ancora una volta a Penne, durante un incontro della durata di circa 60 minuti. Tutte le interviste sono state registrate e trascritte. Tutte le dichiarazioni di Francesco Pesci provengono da fonti secondarie (*Francesco Pesci Chief Executive Officer Brioni*, <<http://fashiongear.fibre2fashion.com/fashion-talks/Brioni/>>; Arsalan 2013; Bottelli 2013).

quello di invitare gli imprenditori locali a collaborare tra loro, stimolando lo sviluppo del territorio anche e soprattutto attraverso la conoscenza e la diffusione della tradizione sartoriale già presente nel luogo.

Le imprese inizialmente coinvolte in questa iniziativa, tutte con sede legale o operativa nell'Area Vestina, sono state:

- Alisia Zelli (abbigliamento uomo-donna);
- Antica Sartoria Service di Domenico Ottaviani (progettazione e produzione di collezioni alta moda e *Prêt-à-porter* femminili);
- Brioni Roman Style spa (abiti sartoriali e su misura, azienda capofila del contratto di rete);
- Belisario srl (camicie sartoriali e su misura);
- Cieri srl (produzione di bigiotteria e accessori);
- Dea Fashion srl (accessori per capi spalla);
- Ties Club srl (produzione di cravatte).

A queste imprese vanno ad aggiungersi le due Fondazioni “Nazareno Fonticoli” e “ForModa”, anch'esse firmatarie del contratto di rete. Il Museo Internazionale della Moda, che doveva essere realizzato nell'ambito del programma di rete, è ancora bloccato perché lo stabile che avrebbe dovuto ospitare la struttura ha subito dei danni in seguito al terremoto del 2009. Ciò ha dilatato l'*iter* relativo alla sua realizzazione.

Recentemente una nuova impresa è stata aggiunta al contratto di rete Polo Alta Moda, la Sorbatti srl della provincia di Fermo, un'azienda che produce cappelli artigianali. Territorialmente è esterna all'area vestina, ma è in grado di condividere con le altre imprese lo stesso *know-how* legato alla cultura *made in Italy* e all'artigianato di alta qualità.

La figura 1 mostra la distribuzione territoriale dei soggetti economici che, direttamente o indirettamente, partecipano al contratto di rete analizzato.

La particolarità di questo contratto di rete è rappresentata dalla presenza delle due fondazioni, le quali si occupano principalmente della Scuola di Alta Formazione per Sarti e del Master di primo livello in Economia e Gestione della Moda, offrendo al territorio attività formative a supporto delle abilità tecniche e manageriali necessarie al suo sviluppo. Attraverso le attività svolte dalle due fondazioni, risulta palese la volontà del contratto di rete di focalizzare l'attenzione sulla cura e lo sviluppo della cultura del territorio, *asset* fondamentale da coltivare e sfruttare, soprattutto nei confronti dei mercati internazionali.

In merito all'origine della cultura sartoriale sul territorio vestino e alla sua codifica, i tre intervistati sono stati concordi nell'affermare che tale *know-how* era già presente sul territorio a partire dagli anni '40. Ad esempio Belisario afferma che: «dopo il dopoguerra ogni casa pennese aveva il proprio sarto in casa perché farsi fare i vestiti era troppo costoso, quindi venivano cuciti in casa».



Fig. 1. Distribuzione sul territorio delle imprese legate alla rete Polo Alta Moda Area Vestina (Fonte: nostra elaborazione).

Questo *know-how*, nato grazie ad alcune scuole sartoriali aperte *in loco* a partire dalla fine dell'Ottocento e diffusosi nel territorio, è stato poi sfruttato e codificato dalla azienda Brioni, impresa leader dell'area nonché capofila della rete di imprese Polo Alta Moda. Per poter sfruttare la conoscenza condivisa sul territorio, il primo amministratore delegato di Brioni decise infatti di fondare nel 1980 una scuola sartoriale interna all'azienda, scuola ancora oggi attiva e gestita da una delle due fondazioni che attualmente fanno parte del contratto di rete, la Fondazione Fonticoli che porta il nome di uno dei fondatori della Brioni.

Interessanti anche le parole di Marcotullio, amministratore delegato di Brioni all'epoca dell'apertura della scuola sartoriale e attuale presidente della Fondazione Fonticoli, il quale ha affermato: «io li conoscevo questi ragazzi e sono andato a cercarli uno per uno, bussando nelle loro case».

Queste parole sono indicative perché mostrano il ruolo di *key player* svolto dall'azienda Brioni attraverso un'azione volta a scoprire il talento di un territorio, raccoglierne i principali attori e codificarne il *know-how* per garantirne il passaggio alle generazioni successive attraverso la creazione di una scuola specializzata.

Questo talento diffuso si è poi rivelato fondamentale non solo per l'azienda Brioni, ma anche per le altre realtà imprenditoriali del territorio, tutte con la propria identità e con lo stesso bagaglio di valori condivisi. A tal proposito, il contratto di rete opera attraverso un programma volto principalmente al rilancio della cultura del *made in Italy*⁶⁰ attraverso la tutela di un processo di lavorazione tipico di quest'area, da realizzare grazie ad un certificato di qualità dei prodotti creati dalle aziende in rete. Il certificato di qualità è rilasciato da un comitato d'ispezione e vigilanza creato *ad hoc* per i membri del contratto e composto da due esperti in ambito sartoriale e un esperto in ambito amministrativo contabile. Attraverso visite periodiche, il comitato garantisce che le aziende della rete rispettino determinati criteri di qualità, primo fra tutti il fatto che tutto il processo di lavorazione sia eseguito esclusivamente in Italia.

È facile comprendere come l'elemento culturale legato alla produzione *made in Italy* di alta qualità sia più importante rispetto all'elemento territoriale. Questo risultato è evidenziato soprattutto dalle risposte date alla seconda tematica affrontata nel corso delle interviste, relativa all'apertura del territorio ad agenti esterni. A tal proposito Belisario precisa che:

la territorialità è importante, la Valle Vestina è importante perché c'è Brioni e perché magari c'è un *know-how* che è abbastanza consolidato, ma rendere il contratto di rete blindato solo ad un territorio [...] oggi ci sembra un po' troppo limitante. Anche perché noi abbiamo inserito da poco un'azienda che produce cappelli che, ad esempio, è un'azienda marchigiana, [...] è di Montappone, perché a Montappone c'è un distretto di cappellai che è famoso in tutto il mondo. Quindi in Abruzzo quella figura non esiste, [...] perché rinunciarvi? L'importante è che faccia un prodotto di eccellenza. L'importante è questo, che ogni impresa pur se piccola, deve possedere un *know-how* nelle camicie così come nelle cravatte, nel cappello o nell'abito o nella giacca.

Per quanto riguarda invece lo sfruttamento della rete per la penetrazione dei mercati internazionali, Belisario afferma che:

se Brioni ha un mercato mondiale e dice che nel territorio ci sono un insieme di imprese che lavorano bene [...] credo che sia un fatto positivo [...] alle piccole (imprese) serve soprattutto per acquisire visibilità e magari [...], se dovessi aggredire un nuovo mercato oggi, sarebbe un suicidio, probabilmente, mentre farlo insieme comincia a diventare abbordabile.

Ma la stessa importanza data ai valori del territorio ai fini dell'internazionalizzazione non riguarda solamente le piccole imprese in rete, che cercano di unirsi per affrontare mercati più grandi. Anche l'attuale amministratore delegato di Brioni, Francesco Pesci, afferma che l'attrattiva dei prodotti di alta sartoria è sicuramente legata alla cultura sartoriale del *made in Italy* che viene riconosciuta dai consumatori a livello internazionale, anche in mercati lontani e relativamente nuovi come quelli asiatici:

⁶⁰ Addari 2012.

il fatto a mano è sicuramente un vantaggio competitivo, nel senso che se una produzione viene fatta a mano [...] con criteri artigianali questo suscita un interesse fortissimo da parte del consumatore straniero.

Dalle interviste, infine, emerge una problematica per il territorio vestino che potrebbe derivare dal fatto che un importante *player* del lusso internazionale, il gruppo Kering, multinazionale del lusso con sede a Parigi, ha acquisito nel 2011 l'azienda capofila del contratto di rete, Brioni Roman Style.

Le reazioni degli intervistati alla terza domanda, legata appunto alla possibilità che l'acquisizione possa apportare dei cambiamenti alle imprese del territorio e, soprattutto, alle imprese legate in rete, sono state diverse.

L'attuale AD asserisce che l'acquisizione da parte di un importante *player* straniero non impatterà negativamente sul territorio vestino, proprio perché l'arte della creazione di abiti sartoriali e la cultura del *made in Italy* sono e restano valori fondamentali per Brioni. La nuova strategia del marchio, infatti, a detta di Francesco Pesci, non è volta alla delocalizzazione produttiva quanto alla: «espansione del *retail* e ringiovanimento del marchio, per attirare anche una fascia di clienti più giovane».

Anche il vice direttore del contratto di rete Polo Alta Moda Area Vestina non si dimostra eccessivamente preoccupato circa l'impatto che Kering potrebbe avere nel territorio vestino, affermando quanto segue:

Non è cambiato nulla, noi abbiamo avuto degli incontri con l'amministratore delegato, quindi anche con la nuova proprietà; non ci sono difficoltà di sorta perché il gruppo francese, PPR (ora Kering), anche a detta del suo rappresentante, mister Pinault [...] ha acquisito il marchio Brioni ma ha acquisito anche il *know-how* che abbiamo noi, se vogliamo dirla alla francese ha acquisito il *savoir faire*, quindi no, non ci sono difficoltà in questo senso.

L'unica voce discordante viene invece dall'ex amministratore delegato di Brioni e attuale presidente delle Fondazioni ForModa e Fonticoli, il quale afferma che delle problematiche legate all'acquisizione potrebbero rivelarsi a livello di cultura condivisa del territorio, nel caso in cui il gruppo francese decidesse di non assumere più tutti gli studenti provenienti dalla scuola sartoriale, come fatto finora da Brioni. In questo caso, asserisce il professore, ci sarebbe il rischio di vedere questo *know-how* disperdersi verso altre imprese e verso altri territori.

L'impatto di un gruppo internazionale come Kering su un territorio definito e culturalmente coeso come quello vestino sembra apparentemente non preoccupare i principali agenti del territorio per quanto riguarda un possibile cambiamento del modello di business dell'impresa capofila, con conseguenze che si riverbererebbero sulle altre imprese della rete. L'unico timore manifesto, finora, è quello della possibile perdita di *know-how*, ovvero di quel modo di lavorare sul quale gli agenti e le imprese del territorio hanno costruito la propria identità che ora, apparentemente, potrebbe essere a rischio di dispersione verso altri territori ed altre imprese.

6. *Discussione*

Il fine principale del lavoro è quello di evidenziare come il processo virtuoso che nasce da una collaborazione di tipo *culture driven* tra aziende localmente vicine sia in grado di alimentare la competitività di impresa. A tal proposito, il contratto di rete analizzato in questo lavoro sembra essere di particolare interesse, innanzitutto per la presenza delle due fondazioni dedicate alla parte educativa del network, in grado di distinguere questo contratto di rete dai 1058 contratti realizzati a fine 2013⁶¹. La presenza di una filiera formativa a fianco di quella produttiva è indice dell'importanza riconosciuta dalle imprese unite in rete all'elemento culturale territoriale. Le fondazioni, infatti, hanno lo scopo di tramandare e curare quel *know-how* artigianale che ha permesso al territorio vestino di diversificarsi rispetto ad altre aree locali. Tramite il lavoro delle fondazioni e quello della commissione di vigilanza introdotta nel programma di rete, che ha lo scopo di certificare l'alta qualità delle imprese unite in rete, il Polo Alta Moda Area Vestina mostra come l'arte e l'artigianato legati alla identità culturale di un territorio siano un valore di crescente importanza. Ciò soprattutto in un'epoca caratterizzata dalla globalizzazione, dove sono fondamentali le strategie di differenziazione che permettano ai prodotti, alle aziende, ma anche al territorio di emergere dalla massa grazie allo sfruttamento dei propri tratti identitari locali⁶².

A proposito delle strategie di differenziazione adottate dagli attori del territorio, abbiamo introdotto il discorso della *governance* locale, nello specifico attraverso l'approccio sistemico o unitario e quello situazionista. Presentati inizialmente come approcci contrapposti, i due punti di vista sembrano invece potersi affiancare, a parere di chi scrive, offrendo in questo modo una chiave di lettura più esaustiva dei fenomeni territoriali.

Dall'analisi del caso di studio, infatti, si può affermare che il Polo Alta Moda Area Vestina si inserisce a pieno titolo nel modello di *governance* detto di autorganizzazione, nella sua declinazione *top-down*, o del modello dell'organo di governo del territorio, che sottolinea l'importanza della presenza di grandi imprese pubbliche o private sul territorio⁶³. Questo modello riconosce l'importanza di attori che, per la loro importanza, assumono il nome di attori chiave o *key players*. Questi attori sono i veri promotori dello sviluppo del territorio, ancor più dell'organo di governo ufficiale. La loro importanza, infatti, non risiede tanto nel grado di ufficialità del proprio ruolo, che spesso risulta informale, quanto piuttosto nella loro capacità di fungere da catalizzatori di fattori di sviluppo e da coordinatori di risorse e persone. Il Polo Alta Moda, anche in questo caso, dimostra di avere una caratteristica particolarmente

⁶¹ Rapporto Unioncamere 2013 sui contratti di rete.

⁶² Pechlaner *et al.* 2009.

⁶³ Bottinelli, Pavione 2010; Velo 2011.

interessante. Il ruolo di *key player* nel caso di studio trattato è svolto dall'azienda Brioni, la quale riveste anche il ruolo di impresa leader del contratto di rete, pubblicamente comunicato al Registro delle Imprese. Grazie al contratto di rete, dunque, il ruolo di *key player* sembra assumere una forma di ufficialità.

Dalle interviste fatte all'ex amministratore delegato di Brioni, attuale direttore delle fondazioni, e al direttore di Sistema Moda Pescara, appare evidente l'attività di coordinamento svolta dall'impresa capofila nel trovare e definire la vocazione naturale del territorio vestino, con il preciso intento di trasformare il talento diffuso in valore aggiunto. Brioni è un ottimo esempio di *key player*, un attore del territorio in grado di favorire lo sviluppo della propria area locale grazie alla capacità di fungere da catalizzatore di fattori di sviluppo e da coordinatore di risorse e persone. La sua azione, infatti, può determinare collaborazioni tra soggetti pubblici e privati, nonché la creazione del capitale sociale attraverso la spinta alla convergenza degli attori del territorio verso obiettivi comuni⁶⁴.

Cambiando ora prospettiva e utilizzando le lenti dell'approccio situazionista, vediamo come questo non sia contrapposto a quello sistemico, ma ne costituisca invece la naturale estensione applicabile a determinate situazioni. Le imprese della rete infatti, pur aderendo e seguendo le impostazioni date dal *key player*, mettono in moto strategie autonome parallele a quella principale, come la creazione di un marchio ombrello territoriale cui le PMI possono aderire per comunicare il valore del proprio prodotto 100% *made in Italy*, o la creazione dell'organo di vigilanza interno alla rete. Questa strategia potrebbe essere una valida protezione per le piccole aziende locali nel caso in cui il *key player* mettesse in atto azioni strategiche non più vantaggiose per le piccole imprese locali, magari perché guidato da un attore esterno alla rete, come potrebbe essere il caso di Kering.

Dunque lo sviluppo del territorio vestino non è dovuto esclusivamente alla sua inclinazione naturale, sociale, culturale ed economica⁶⁵, ma anche al potere di influenza e di orientamento di un attore in grado di coinvolgere altri agenti che operano localmente. Gli altri attori non sono però semplici osservatori ma, essendo parte attiva del processo di creazione delle strategie territoriali, trasformano l'arena locale in un'arena politica, un set di opzioni strategiche, un potenziale di percorsi di sviluppo la cui attivazione non dipende semplicemente da condizioni iniziali, ma deriva da concrete strategie di attori capaci di indirizzare le dinamiche di un territorio⁶⁶.

È in questo senso che l'approccio situazionista non deve essere individuato come alternativo rispetto al punto di vista sistemico vitale, ma ne costituisce piuttosto un approfondimento. L'ASV, infatti, sostiene che i sistemi vitali esterni

⁶⁴ Ouchi 1980.

⁶⁵ Golinelli C.M. 2008.

⁶⁶ Mastroberardino 2010.

all'impresa, dunque anche i territori, possono essere allineati in un *continuum* che va dai sistemi embrionali, in cui rientrano i mercati, ai sistemi in via di compimento, tra cui distretti e reti territoriali, fino ai sistemi vitali compiuti. Il caso del Polo Alta Moda Area Vestina può essere considerato come un sistema in via di compimento. Tale sistema può quindi evolvere attraverso due strade: un processo *top-down*, guidato dall'Organo di Governo, e uno *bottom-up*, spinto dagli attori locali. I due percorsi non sono necessariamente alternativi, anzi, possono integrarsi e rafforzarsi vicendevolmente⁶⁷.

L'azione del *key player* è fondamentale anche per quanto riguarda l'apertura esterna del territorio. Infatti, se l'azienda leader è predisposta ad una apertura verso l'esterno, essa può offrire sostegno e visibilità alle imprese del territorio che, grazie alla sua azione, riescono ad affacciarsi sui mercati globali entrando in contatto con altri territori che non avrebbero potuto raggiungere autonomamente. Analizzando ancora una volta il caso di studio sotto questo punto di vista, vediamo come i due approcci sistemico e situazionista convivano.

Seguendo l'approccio sistemico, possiamo affermare che il *key player* Brioni è l'azienda in grado di mettere in contatto il proprio territorio di riferimento con i mercati internazionali, soprattutto attraverso l'acquisizione da parte di Kering. Seguendo l'approccio situazionista, le piccole imprese della rete aprono il proprio territorio di riferimento ad altri territori e ad altre imprese site al di fuori della propria area locale, come nel caso dell'azienda di Montappone, fortemente voluta dal vicepresidente della rete Marco Belisario, perché in grado di condividere con le altre imprese la stessa cultura *made in Italy*. In entrambi i casi il contratto di rete Polo Alta Moda Area Vestina rientra nel concetto di comunità epistemica di Rullani⁶⁸, cioè di comunità non definita esclusivamente dall'appartenenza a un medesimo territorio, alla stessa azienda o alla stessa professione, bensì dalla stessa visione del mondo e dallo stesso approccio conoscitivo. Le persone che le compongono condividono un linguaggio comune e un medesimo sistema di significati che li lega a progetti condivisi e in forme non date ma fluide⁶⁹.

La proposizione di base del paradigma sistemico vitale è infatti la distinzione concettuale esistente tra *struttura* e *sistema*⁷⁰. La struttura, intesa come composizione di elementi correlati, non riesce da sola a spiegare la dinamica comportamentale degli elementi stessi. Nella concezione sistemica il confine fisico, ineludibile nel caso della struttura, non ha più ragione di essere a livello di sistema.

Se l'OdG, in un preciso momento, percepisce un confine di qualsivoglia natura, nello stesso istante quel confine, per il fatto stesso di essere stato individuato, diviene parte del sistema⁷¹. Ne risulta che i confini territoriali

⁶⁷ Golinelli G.M., Gatti 2000-2001.

⁶⁸ Rullani 2004.

⁶⁹ Rullani 2009, 2013.

⁷⁰ Barile, Saviano 2008; Barile 2009.

⁷¹ Barile 2011.

hanno una importanza nulla nella prospettiva sistemica, ma le componenti sono più portate a relazionarsi con controparti con cui scambiare conoscenza e prospettive affini che non per un fattore di vicinanza territoriale, proprio come si può osservare nel caso di studio con l'annessione alla rete dell'azienda di Montappone o con l'intervento di Kering sul territorio.

Analizzando gli approcci di *governance* attraverso il contratto di rete analizzato, entrambi concordano nell'affermare che, attraverso la condivisione di conoscenza con le nuove generazioni e tra le imprese della rete, si genera una spirale virtuosa in grado di trasformare l'arena territoriale in un moltiplicatore cognitivo, ovvero un'entità capace di generare conoscenza a favore della competitività dei singoli attori che operano al suo interno⁷² come una vera e propria *learning organization* che compete all'interno dell'economia della conoscenza⁷³. Il territorio vestino rappresenta dunque una meta-organizzazione⁷⁴ caratterizzata dalla condivisione di valori e comportamenti i quali permettono la creazione di un clima collaborativo basato sul continuo dialogo tra le parti. La creazione di valore per il territorio deriva quindi dall'azione delle componenti, siano esse presenti o meno sul territorio, purché agiscano all'interno di strutture specifiche generatrici di valore per il territorio medesimo⁷⁵.

L'approccio sistemico e quello situazionista non sembrano dunque essere contrapposti. La *governance* locale, che per la prospettiva situazionista è frutto di un gioco di potere fondato sulla continua negoziazione, può essere analizzata solo nella sua dinamica, nel processo di strutturazione e ristrutturazione continua in cui si manifesta l'agire degli attori locali⁷⁶. Ma questa proposizione non è altro che l'enunciazione base dello stesso ASV, che si fonda sulle relazioni tra le componenti di una struttura e che, dunque, è intrinsecamente non statico ma *in itinere*⁷⁷.

Per quanto riguarda la vocazione, la critica principale avanzata dai sostenitori della visione situazionista riguarda il fatto che tale vocazione non dipende da condizioni iniziali ascritte, ma è esito di concrete strategie coalizionali di attori concreti capaci di indirizzare le dinamiche del territorio. Facendo riferimento ancora una volta al caso di studio, vediamo che quanto affermato dall'approccio situazionista può essere vero se analizzato secondo un'analisi sincronica. Guardando al caso in prospettiva diacronica, però, si percepisce come la vocazione attuale del territorio abbia un suo percorso storico. Se in passato attori concreti hanno sviluppato la vocazione territoriale attraverso delle azioni specifiche, come nel caso degli antichi sarti dell'area vestina di fine '800, oggi tale *know-how* territoriale si presenta sul territorio come una

⁷² Rullani 2000.

⁷³ Valdani, Ancarani 2000.

⁷⁴ Caroli 2006.

⁷⁵ Golinelli G.M., Gatti 2000-2001; Barile, Gatti 2007.

⁷⁶ Mastroberardino *et al.* 2013.

⁷⁷ Barile 2011.

vocazione che i nuovi *players* locali non possono ignorare: è da questa forza, che viene dalle esperienze passate del territorio, che deriva il potere razionalizzante della vocazione locale. Un esempio di tale vocazione può essere ricondotto alla volontà dei due fondatori di Brioni di spostare la produzione da Roma a Penne, proprio per poter contare su un valore legato al territorio che avrebbe poi costituito il loro principale punto di forza.

L'apporto innovativo della prospettiva situazionista, a parere di chi scrive, è quello di presentare l'arena territoriale non più come un sistema unitario in cui attori diversi si allineano o alla vocazione territoriale o alle direttive dell'OdG. L'approccio situazionista propone infatti di guardare al territorio come un'arena politica in cui attori concreti si scontrano e si confrontano continuamente per indirizzare le dinamiche di un territorio⁷⁸. Questo può essere osservato nel caso di studio riportato in cui le aziende del territorio hanno deciso di fondare un contratto di rete per acquisire più forza anche nei confronti di un *player* internazionale che potrebbe minare gli equilibri locali. Grazie al contratto di rete le aziende del Polo Alta Moda Area Vestina saranno in grado di collaborare con il nuovo attore internazionale e con il *key player* locale di sempre, Brioni, preparandosi contemporaneamente a tutelarsi in caso di necessità, attraverso la coesione garantita dalla rete.

7. Conclusioni ed implicazioni manageriali

Il caso di studio analizzato mostra come il contratto di rete sia un valido strumento per la valorizzazione di un territorio e della sua produzione culturale e artistica. Effettivamente il contratto di rete nasce con la L. 33/2009 allo scopo di definire regole che permettano a soggetti economicamente indipendenti e giuridicamente autonomi di collaborare valorizzando le proprie attività, attraverso la condivisione della conoscenza condivisa. Si comprende dunque il bisogno di sviluppare un linguaggio partecipato dalla rete, un collante che leghi i nodi del network grazie ad una condivisione d'identità, codici, linguaggi, misure che rendano stabile ed affidabile la relazione⁷⁹.

Attraverso l'analisi del contratto di rete si comprende l'importanza dell'impresa capofila, che nel nostro caso di studio coincide con il *key player* del territorio, Brioni. Con questa premessa abbiamo affiancato l'approccio situazionista a quello sistemico, affermando che i due punti di vista non sono in contrapposizione, ma l'approccio situazionista introduce nell'analisi delle dinamiche territoriali un interessante fattore di non linearità degli attori, che possono unirsi anche in contrasto con le linee guida dettate dall'Organo di Governo o dai *key players*.

⁷⁸ Golinelli G.M., Gatti 2000-2001.

⁷⁹ Mastroberardino 2010, 2013.

È facile comprendere come l'acquisizione di Brioni da parte di un agente esterno quale il colosso del lusso francese Kering rientri indirettamente nella sfera di influenza del territorio vestino e del contratto di rete qui indagato, creando non poche preoccupazioni per chi sul territorio ha da sempre investito e creduto. La principale preoccupazione riguarda proprio la possibile perdita di quel *know-how* e di quei linguaggi finora fortemente localizzati che, in seguito a cambiamenti imposti dalla nuova proprietà dell'impresa capofila, potrebbe verificarsi. Questo spiega la problematica sollevata dal primo amministratore delegato della Brioni in merito alla ipotetica non impiegabilità di tutti i futuri diplomati alla scuola per sarti da parte della impresa capofila e la possibilità di veder confluire questo *know-how* verso altri competitor e altri territori.

Nonostante questo timore, il contratto di rete sembra essere un'ottima modalità per legare delle imprese che, grazie alla guida di un *key player* con legami internazionali, riescano ad affacciarsi verso nuovi mercati. Le piccole imprese locali non dovranno rinunciare alla propria identità che è sì legata alla cultura del territorio ma della quale sono, e continuano ad essere, parte attiva. Il processo di globalizzazione genera solitamente un rafforzamento dei processi di concentrazione territoriale e nuove forme di radicamento locale⁸⁰, ma questo non deve corrispondere a una chiusura totale verso i mercati globali. La capacità delle piccole e medie imprese territoriali di generare strategie che affianchino quelle proposte dagli organi di governo o dai *key players* potrebbe essere la fonte della loro sopravvivenza in un'arena competitiva che ormai non può più coincidere con l'arena territoriale. Questo processo creativo potrebbe essere l'*incipit* di una spirale virtuosa in grado di sostenere la produzione locale attraverso una condivisione di cultura e *know-how* a sostegno del *made in Italy*, fondamentali specialmente in un mercato del lusso – come quello analizzato nel caso di studio – in cui il saper fare italiano sembra ancora essere un *plus* da valorizzare.

Il principale limite di questo lavoro è di essere concentrato su un solo contratto di rete, utilizzando l'approccio metodologico del caso di studio, per un'osservazione approfondita tramite strumenti qualitativi, delle dinamiche relazionali, territoriali, culturali e territoriali del Polo Alta Moda Area Vestina. Resta sicuramente spazio per ulteriori ricerche sia qualitative, orientate verso l'analisi approfondita di altri contratti di rete o di altri settori produttivi, sia quantitative. Rimanendo all'interno dello stesso settore tessile, ampiamente trattato in letteratura data l'importanza che il comparto ha nel nostro paese, sarebbe interessante realizzare casi di studio orientati all'analisi di altre imprese quali Krizia, Bottega Veneta, Loro Piana, aziende del *made in Italy* recentemente acquistate da grandi gruppi internazionali. Questo sviluppo futuro della ricerca contribuirebbe alla comprensione delle modalità secondo cui le piccole e medie imprese dell'indotto di questi grandi nomi della moda si siano riorganizzate,

⁸⁰ Trigilia 2005.

riscontrando la presenza o meno di altri contratti di rete o altri legami reticolari atti a salvaguardare la cultura artigianale delle imprese del *made in Italy*, a fronte dell'intervento sul proprio territorio di grandi *players* del lusso globale.

Riferimenti bibliografici / References

- Addari A., a cura di (2012), *La rivoluzione del business collaborativo. I contratti di rete per crescere senza scomparire*, Pescara: Ianieri.
- Albertini S. (2002), *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Milano: Etas.
- Ancarani F. (1999), *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali*, «Economia e diritto del terziario», n. 1, pp. 79-99.
- Anholt S. (2007), *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni*, Milano: Egea.
- Arrigo T. (2013), *Il Contratto di rete. Profili giuridici*, in Tunisini et al. 2013, pp. 35-54.
- Arsalan M. (2013), *Power Dressing*, <<http://www.bespoke-magazine.com/163/Article/Power-Dressing>>, 26.07.2014.
- Barile S. (2009), *Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica*, «Sinergie», n. 79, pp. 47-76.
- Barile S. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio*, «Sinergie», n. 84, pp. 47-87.
- Barile S., Gatti M. (2007), *Corporate governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale*, «Sinergie», n. 73-74, pp. 149-168.
- Barile S., Saviano M. (2008), *Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema*, in *L'impresa come sistema*, Torino: Giappichelli, pp. 63-81.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Becattini G. (2000a), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di una idea*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Becattini G. (2000b), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino: Rosenberg & Sellier.
- Becattini G. (2002), *Alfred Marshall. Fra storia e analisi economica*, «Rivista di storia economica», n. 1, pp. 95-110.
- Bertoli G., Busacca B., Molteni L. (2005), *Consumatore, marca ed "effetto made in": evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti*, Università degli Studi di Brescia, paper n. 47, pp. 1-38.
- Bertoli G., Resciniti R. (2012), *International Marketing and the Country of Origin Effect. The Global Impact of 'Made in Italy'*, Cheltenham: Edward Elgar.

- Biggiero L., Samarra A., a cura di (2002), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma: Carocci.
- Bottelli P. (2013), *Francesco Pesci (AD Brioni): Focus sulla manifattura*, 21 giugno 2013, <<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2013-06-21/focus-manifattura-110906.php?uuid=AbHpc46H>>, 26.07.2014.
- Bottinelli L., Pavione E. (2010), *Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Milano: Giuffrè.
- Brusco S. (1975), *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico*, in *Sindacato e piccola impresa. Strategia del capitale e azione sindacale nel decentramento produttivo*, edited by F.L.M. Bergamo, Bari: De Donato, pp. 67-153.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Torino: Rosenberg & Sellier.
- Cafaggi F., a cura di (2010), *Il contratto di rete. Commentario*, Bologna: Il Mulino.
- Capuano G. (2013), *La struttura delle micro, piccole e medie imprese italiane ed europee e le opportunità dello Small Business Act*, in *Tunisini et al. 2013*, pp. 13-34.
- Caroli M.G. (1999), *Marketing territoriale*, Milano: Franco Angeli.
- Caroli M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano: Franco Angeli.
- Cedrola E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano: McGraw-Hill.
- Cedrola E., Battaglia L. (2011), *Piccole e medie imprese e internazionalità: modelli di business e soluzioni operative*, «Sinergie», n. 85, pp. 71-92.
- Dubois A., Gadde L.-E. (2002), *Systematic combining: an abductive approach to case research*, «Journal of Business Research», 55, n. 7, pp. 553-560.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Building theories from case study research*, «Academy of Management Review», 14, n. 4, pp. 532-550.
- Garofalo G. (2007), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze: Firenze University Press.
- Garofoli G. (2006), *Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali*, in *I distretti industriali dal locale al globale*, a cura di B. Quintieri, Soveria Mannelli: Rubbettino, pp. 77-114.
- Gavinelli L. (2012), *Territorio, networking e management come dimensioni di analisi per le decisioni degli ecomusei italiani*, Padova: Cedam.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino: Giappichelli.
- Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano: Giuffrè.
- Golinelli C.M., Trunfio M., Liguori M. (2006), *Governo e marketing del territorio*, «Sinergie. Rapporti di ricerca», n. 23.

- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. 2, *Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M., Gatti M. (2000-2001), *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici*, «Symphonia. Emerging Issues in Management», n. 2, pp. 53-81.
- Gregori G., Pencarelli T., Bolzicco C., Splendiani S. (2010), *Aspetti evolutivi dei Sistemi Turistici Locali nella Regione Marche: tra speranze e illusioni*, «Sinergie. Rapporti di Ricerca», n. 31, pp. 91-119.
- Kotler P., Heider D., Rein I. (1993), *Marketing places*, New York: Free Press.
- Liguori M. (2007), *Il destination branding nel governo del territorio*, Roma: Il Calamaio.
- Magnaghi A., a cura di (2005), *La rappresentazione identitaria del territorio. Atlanti, codici, figure, paradigmi del progetto locale*, Firenze: Alinea.
- Magnaghi A. (2007a), *Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali*, «Etica ed economia», n. 2, pp. 51-70.
- Magnaghi A., a cura di (2007b), *Scenari strategici. Visioni identitarie per il progetto di territorio*, Firenze: Alinea.
- Mastroberardino P. (2010), *La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale*, «Sinergie», n. 81, pp. 135-171.
- Mastroberardino P., Calabrese G., Cortese F. (2013), *La vocazione territoriale come mito razionalizzante*, «Sinergie», n. 91, pp. 103-119.
- Montella M. (2010), *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 11-22.
- Ouchi W.G. (1980), *Markets, bureaucracies and clans*, «Administrative Science Quarterly», 25, n. 1, pp. 129-141.
- Paoli M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione degli investimenti esogeni*, Milano: Guerini & Associati.
- Pechlaner H., Dal Bò G., Lange S. (2009), *Cultura fattore di sviluppo*, L'annuario del turismo e della cultura/ Direzione studi e Ricerche TCI, Milano: Touring Club Italiano, vol. 12, pp. 370-373.
- Pilotti L., a cura di (2003), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie di valore per la sostenibilità*, Padova: Cedam.
- Powell W. (1990), *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, «Research in Organizational Behaviour», 12, pp. 295-336.
- Porter M. (1986), *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- Rullani E. (1999), *L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale*, «Sinergie», 49, pp. 25-31.

- Rullani E. (2000), *Sistemi locali e produzione di conoscenza*, paper presentato al Convegno OCSE *Enhancing the competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies* (Bologna, 14-15 giugno 2000).
- Rullani E. (2001), *New/Net/Knowledge economy: le molte facce del postfordismo*, «Economia e politica industriale», n. 110, pp. 5-32.
- Rullani E. (2004), *Economia della Conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma: Carocci.
- Rullani E. (2009), *Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore*, «Sinergie», n. 80, pp. 103-142.
- Rullani E. (2013), *Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali*, «Sinergie», n. 91, pp. 141-163.
- Silvestrelli P. (2011), *Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell'“albergo diffuso”: interdipendenze e sinergie*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 2, pp. 253-274.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma: Carocci Editore.
- Tamma M. (2010), *Prodotti culturali e territori: l'immateriale che “vive” nella materialità*, «Sinergie», n. 82, pp. 27-46.
- Tellis W. (1997), *Introduction to case study*, «The Qualitative Report», 3, n. 2, <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>>, 26.07.2014.
- Throsby D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari: Laterza.
- Tunisini A., Capuano G., Arrigo T., Bertani R. (2013), *Contratto di rete. Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione*, Milano: Franco Angeli.
- Unioncamere (2013), *I Contratti di Rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi*, <<http://www.unioncamere.gov.it/P42A1675C189S123/I-Contratti-di-Rete--Rassegna-dei-principali-risultati-quantitativi.htm>>, 26.07.2014.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Valdani E., Jarach D. (1998), *Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica*, in *L'occupazione possibile*, a cura di V. Perrone, Milano: Etas.
- Varaldo R. (2006), *Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali*, «Economia e politica industriale», n. 1, pp. 25-42.
- Velo D. (2011), *La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergenti in Europa*, «Sinergie», n. 84, pp. 5-20.
- Yin R.K. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park: Sage Publications.
- Yin R.K. (1993), *Application of case-study research*, Newbury Park: Sage Publications.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Roberta Alfieri, Maria Elisa Barondini, Giuseppe Bonaccorso,
Maria Paola Borgarino, Ivana Čapeta Rakić, Silvia Caporaletti,
Giuseppe Capriotti, Elena Casotto, Enrico Castelnuovo,
Carlotta Cecchini, Elena Cedrola, Francesca Coltrinari,
Pietro Costantini, Leonardo D'Agostino, Roberto Di Girolami,
Angela Sofia Di Sirio, Ljerka Dulibic, Maria Grazia Ercolino,
David Frapiccini, Bernardo Oderzo Gabrieli, Diletta Gamberini,
Teresa Graziano, Jasenka Gudelj, Luca Gulli, Lasse Hodne,
Clara Iafelice, Pavla Langer, Giacomo Maranesi,
Predrag Marković, Elisabetta Maroni, Stefania Masè,
Giacomo Montanari, Marta Maria Montella, Enrico Nicosia,
Luca Palermo, Caterina Paparello, Iva Pasini Tržec,
Roberta Piccinelli, Katiuscia Pompili, Francesca Romano,
Anita Ruso, Mario Savini, Cristina Simone, Maria Vittoria Spissu,
Mafalda Toniazzi, Valentina Živković.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

