



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Strategie di Comunicazione  
Classe LM-92

Tesi di Laurea

# *Il fenomeno delle Reti d'impresa e il caso di Arta Terme*

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando  
Luca Cappellini  
n° matr.1185497 / LMSGC

Anno Accademico 2018 / 2019



# INDICE

INTRODUZIONE .....	5
<b>1. IL FENOMENO DELLE RETI D'IMPRESA.....</b>	<b>9</b>
1.1 L'importanza delle relazioni.....	9
1.2 Le Reti d'impresa in Italia e lo <i>Small Business Act</i> .....	11
1.3 Rete d'impresa, una definizione .....	15
1.4 Per quale motivo creare una rete d'impresa? .....	16
1.5 I punti di forza della Rete d'impresa .....	18
1.6 Gli svantaggi della Rete d'impresa .....	22
1.6.1 Governo della rete, i costi di gestione e la distribuzione del potere decisionale .....	22
1.6.2 L'interdipendenza .....	24
1.6.3 Il conflitto di interessi .....	24
1.6.4 I vincoli anticoncorrenza .....	25
1.7 Come superare gli svantaggi.....	26
1.8 Le tipologie di Reti d'impresa.....	28
1.9 Il contratto di rete .....	31
1.9.1 Chi può stipulare un contratto di rete? .....	32
1.9.2 L'oggetto del contratto di rete .....	33
1.9.3 Gli elementi costitutivi del contratto di rete .....	34
1.9.4 Diritti e obblighi dei partecipanti.....	36
1.9.5 Vantaggi del contratto di rete.....	37
1.10 Il programma comune di rete .....	38
<b>2. COSTRUIRE E GESTIRE UNA RETE D'IMPRESA .....</b>	<b>41</b>
2.1 L'impresa come un sistema aperto.....	41
2.2 La preparazione del progetto .....	42
2.3 La scelta dei partner e il loro ruolo .....	45
2.4 <i>Project Management</i> .....	49
2.5 La strategia della rete.....	57
2.6 L'offerta della Rete .....	59
2.6.1 <i>Mission e Vision</i> .....	61
2.6.2 Ulteriori elementi da tenere in considerazione nella progettazione.....	62
2.7 Il <i>Business Plan</i> di rete .....	63
2.8 La gestione della rete.....	67
2.8.1 Creare trasparenza e fiducia nella Rete .....	69
2.8.2 La gestione dei Conflitti .....	71
2.9 La gestione degli <i>Stakeholder</i> .....	71
2.9.1 La "Mappa del potere" .....	76
2.9.2 Una questione di reputazione.....	78
2.10 La figura professionale del Manager di rete.....	78
2.10.1 Competenze trasversali e la capacità di donare .....	79
2.10.2 Ascolto ed empatia .....	80
2.10.3 Altre competenze richieste al Manager di rete.....	82
<b>3. LA RETE NEL SETTORE TURISTICO E IL CONSORZIO DI ARTA TERME.....</b>	<b>85</b>
3.1 Fare sistema nel settore turistico .....	85
3.2 Le Destination Management Organisation .....	90
3.3 Destination Marketing .....	96
3.3.1 Livelli evolutivi del <i>Destination Marketing</i> : informazione, accoglienza e animazione.....	100
3.3.2 Livelli evolutivi del <i>Destination Marketing</i> : promozione e comunicazione turistica.....	101
3.3.3 Livelli evolutivi del <i>Destination Marketing</i> : azioni sull'offerta turistica e promo-commercializzazione.....	102
3.4 Una possibile forma di organizzazione: Il consorzio .....	103
3.4.1 Il contratto di consorzio.....	105
3.5 Il turismo in Carnia: un po' di dati.....	106
3.5.1 La Carnia ed Arta Terme la difficile promozione di un territorio.....	111
3.6. La nascita del progetto .....	113

3.6.1 Analisi della concorrenza.....	115
3.6.2 Una questione di identità.....	116
3.6.3 Il target di “ <i>Silent Alps</i> ” .....	119
3.6.4 La gestione dell’operatività .....	121
3.6.5 La comunicazione di “ <i>Silent Alps</i> ”.....	122
3.6.6 La mia esperienza all’interno del Consorzio di Arta Terme .....	128
<b>INTERVISTE</b> .....	<b>130</b>
INTERVISTA A LUIGI GONANO – SINDACO DI ARTA TERME .....	130
INTERVISTA A MARIAPAOLA LA CARIA - PARTNER STARTING4 .....	136
INTERVISTA A CHIARA GORTANI – PRESIDENTE CONSORZIO TURISITICO ARTA TERME .....	141
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>147</b>
<b>ALLEGATO N° 1 - I PACCHETTI TURISTICI</b> .....	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	<b>169</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	<b>173</b>

## INTRODUZIONE

La volontà di scrivere una tesi che analizzasse il fenomeno delle Reti d'impresa e quindi la necessità da parte delle Pmi di accorparsi in organizzazioni complesse per affrontare le nuove esigenze del mercato è nata nel momento in cui ho voluto coniugare, per quanto riguarda i miei interessi personali, la passione per le relazioni pubbliche (nata nel momento in cui ho frequentato il corso universitario tenuto dal Professore Giampietro Vecchiato) e l'interesse nei confronti delle organizzazioni come complessi sistemi di relazioni.

Per quanto riguarda la relazioni pubbliche mi ha colpito particolarmente la volontà, da parte di questa disciplina, di voler creare del valore per le imprese tramite le relazioni (interne ed esterne) ponendo al centro dell'azione l'empatia, l'ascolto e il dono. Questo infatti è un tema di forte attualità, i vari brand appunto si stanno svincolando dalle vecchie logiche di mercato che vedevano la comunicazione di un marchio solamente in ottica "Push", come un qualcosa da riversare sui potenziali compratori che venivano considerati semplicemente come persone da sfruttare il più possibile. Come afferma infatti il sociologo G. Fabris nel suo testo *"La Società post-crescita"* (2010) dopo la crisi del 2008 sia il consumatore che le imprese hanno subito un forte cambiamento, i primi sono diventati sempre più attenti nei confronti delle aziende, vi è stato un forte ridimensionamento degli acquisti, non si guarda più solo al prodotto ma all'impresa nel suo insieme, come alla responsabilità sociale d'impresa, alla reputazione e a tanti altri fattori differenti dal mero prodotto. Le imprese, invece, viste le forti difficoltà a trovare continuamente nuovi clienti sono state costrette ad adottare un marketing relazionale, una nuova ottica "Pull", volta alla creazione di valore dalle relazioni intrattenute con i clienti il più a lungo possibile.

La volontà da parte delle imprese di creare relazioni di valore per il raggiungimento degli obiettivi non comprende solo l'adozione del marketing relazionale nei confronti dei clienti, ma quest'ottica relazionale riguarda anche i rapporti che si vengono ad instaurare tra imprese in ottica di business. Il mercato al giorno d'oggi richiede alle imprese una grande capacità innovativa, molta dinamicità e una forte propensione al digitale. Tutti fattori che per le Pmi, anche a causa della forte concorrenza straniera, sono di difficile attuazione.

Da qui è nata l'esigenza di creare aggregazioni di imprese capaci di affrontare le nuove sfide, raggiungendo una grandezza tale da poter essere competitive sul mercato sia nazionale che internazionale. Proprio per soddisfare queste necessità nel 2010 è nata una nuova forma di organizzazione ossia la Rete d'impresa: una forma di collaborazione tra imprese che consente facilmente di mettere in comune tra attività di qualsiasi dimensione, risorse, esperienze, procedure e, non meno importante, relazioni per aumentare collettivamente e singolarmente quelle che sono le proprie capacità di innovare e competere sul mercato. La legge 33/2009 e la successiva legge del 30 luglio 2010, n. 122 (art.42) hanno introdotto, nel panorama industriale italiano, una nuova forma di aggregazione che si contraddistingue da tutte le precedenti ossia il "Contratto di Rete" (G. Vecchiato 2012).

La mia volontà quindi è stata quella di voler analizzare tale fenomeno, soprattutto in relazione al settore turistico, prendendo come esempio il Consorzio Turistico di Arta Terme (località turistica del Friuli Venezia Giulia) per via dell'innovativo progetto costituito in una realtà montana. Ho scelto tale caso in quanto la destinazione turistica è una delle poche in Italia ad essere gestita da una DMO (*Destination Management Organization*) e perché i trend odierni del turismo mettono in risalto la necessità da parte delle aziende del territorio di costituirsi come un sistema strategico fortemente organizzato per poter competere sul mercato.

L'elaborato è costituito da tre capitoli. Nel primo capitolo, dopo una breve introduzione relativa al fenomeno della condivisione e alla situazione delle Pmi in Italia, viene trattato il fenomeno delle Reti d'impresa esponendo la definizione, i vantaggi e gli svantaggi, le tipologie di Reti d'impresa e tutti gli elementi necessari per venire a conoscenza di tale fenomeno. Nel secondo capitolo invece vengono trattati tutti gli elementi necessari per costruire e gestire un network di imprese. In questo capitolo vengono inoltre esposti i principi base del *Project Management*, una disciplina molto utile quando si vogliono realizzare dei progetti di qualsiasi tipologia. Oltre a questo vengono anche trattate le seguenti tematiche: il *Business Plan* di rete, l'offerta di valore, e la strategia di rete. Successivamente viene trattato come gestire una Rete d'impresa ossia come gestire un possibile conflitto all'interno del network, come favorire la creazione di relazioni di valore e la nascita di una nuova figura professionale: il Manager di rete. Negli ultimi anni tale professione si è resa sempre più necessaria per il governo delle relazioni complesse tra imprese. Al Manager di rete sono richieste delle competenze a tutto tondo come ad esempio delle forti capacità di mediazione e comunicazione ma anche molte capacità tecniche e commerciali per governare al meglio la rete facendole intraprendere la giusta direzione sul mercato.

Nel Terzo capitolo viene trattata la necessità da parte delle aziende del settore turistico di fare sistema per affrontare le nuove sfide ed i nuovi trend del mercato. Una particolare attenzione è stata dedicata alle *DMO* e all'attività di *Destination Marketing* una particolare disciplina nata per il governo delle destinazioni turistiche. Infine ci si calerà all'interno della realtà del consorzio di Arta Terme, una nuova *DMO* che ha intrapreso il grande progetto di voler rilanciare una "vecchia" meta turistica attraverso la creazione di un Sistema Turistico Territoriale e tramite la promozione di un prodotto turistico innovativo: "*Silent Alps*".

Nel Testo è anche inserita un'appendice riguardante i pacchetti turistici di “*Silent Alps*” e tre interviste strutturate da me effettuate. La prima al sindaco di Arta Terme Luigi Gonano, che assieme all'Assessore al turismo ha fortemente voluto il rilancio di tale località; la seconda a Mariapaola La Caria partner fondamentale della start-up *Starting4* (specialista in *Tourism Impact Marketing*), organizzazione che si è occupata della creazione del piano marketing e che tutt'ora contribuisce alla gestione della meta turistica di Arta Terme e la terza alla Presidente del Consorzio Turistico.

# 1. IL FENOMENO DELLE RETI D'IMPRESA

## 1.1 L'importanza delle relazioni

L'uomo è un animale sociale in quanto tende, per natura, ad aggregarsi con altre persone ed a costituirsi in società; questo sosteneva Aristotele (IV Secolo A.C.) nella sua opera "*Politica*", attribuendo la socialità ad un istinto primario del genere umano.<sup>1</sup> Altri filosofi e sociologi invece, nel corso degli anni, hanno sostenuto che la socialità non fosse un semplice istinto naturale ma che fosse il risultato di differenti esigenze fondamentali dell'uomo.

Secondo queste teorie non si nascerebbe dunque con il desiderio intrinseco di socializzare, ma si imparerebbe sin da bambini a tessere differenti relazioni con gli altri individui appartenenti alla società, al gruppo di riferimento, con il semplice fine di soddisfare egoisticamente i propri bisogni necessari alla sopravvivenza.<sup>1</sup> Chiaro è che, vedendo il mondo solamente in quest'ottica, diventa difficile parlare di "gruppo sociale" o di "sentimenti sociali".

Molto interessante, inoltre, è la visione di società adoperata da Emilé Durkheim in "*Della Divisione del Lavoro Sociale*". Egli si domanda come mai l'individuo stia diventando sempre più autonomo ma al tempo stesso sempre più dipendente dal resto della società. Infatti, lo sviluppo dell'individuo che caratterizza la modernità non è accompagnato da un indebolimento dei legami sociali, ma piuttosto da un cambiamento di questi ultimi.<sup>2</sup>

Per il famoso sociologo, nelle società premoderne, in cui la divisione del lavoro era assente, non vi erano spazi per le differenze e per le individualità, le unità sociali stavano insieme perché tutte simili e ugualmente sottoposte all'unità di grado superiore di cui fanno parte (l'individuo alla famiglia, la famiglia al clan, il clan alla tribù). Per Durkheim si parlerebbe quindi di solidarietà meramente "meccanica", come quella delle molecole di un

corpo inorganico; prova ne erano i sistemi giuridici che vigevano all'interno delle società pre-moderne, tutti sistemi che adottavano sanzioni fortemente repressive contro chi violava le leggi.

Al contrario, nelle società moderne, in cui fortissima è la divisione del lavoro, ogni individuo ed ogni gruppo svolgono funzioni diverse: la solidarietà non si fonda più sull'uguaglianza ma sulla differenza; gli individui e i gruppi stanno infatti assieme perché nessuno è autosufficiente e tutti dipendono da altri. Gli stessi sistemi giuridici cercano infatti di non reprimere, bensì di ristabilire l'equilibrio infranto da chi ha violato le norme (sono cioè sanzioni restitutive). Questo tipo di solidarietà è detta da Durkheim "organica"; egli, per spiegarla, paragona le società moderne al corpo umano, un organismo in cui tante piccole parti indispensabili creano un tutto ponendosi in relazione l'una con l'altra.<sup>2</sup>

Nonostante la diversità delle teorie fino a qui brevemente esposte, appare quasi immediato che tra tutte vi sia un elemento in comune: la relazione. Possono cambiare gli scopi, gli obiettivi e le modalità della relazione che viene instaurata, ma per l'uomo essa rimane un fattore fondamentale per la propria "sopravvivenza". Della stessa importanza lo è, a mio a parere, la condivisione: "dividere-con" informazioni, risorse ed altri elementi necessari alla vita. Proprio per questo, Durkheim parla di "società organica": la società e l'uomo in tutte le sue forme di aggregazione, dalla più piccola alla più grande (stato, regione, famiglia, gruppo di amici), è come un piccolo pezzetto di organismo, svolge la sua funzione e non potrebbe sopravvivere senza tutto il resto. Ogni singola parte permette al tutto di funzionare e il tutto senza una singola parte non sarebbe nulla.

Un semplice esempio di quanto detto è un fenomeno che ha preso sempre più piede all'interno della nostra società ma soprattutto nella nostra economia, ossia "l'economia della Condivisione" in cui il web 2.0 svolge un ruolo da protagonista. Infatti dopo una fase iniziale in cui la rete era una vetrina statica di contenuti, con la nascita del web 2.0 è

aumentato in maniera esponenziale il coinvolgimento degli stessi utenti/utilizzatori della rete e, sfruttando questo approccio, sono nati numerosi modelli economici basati su semplici meccanismi di condivisione.

*<<Un'ascesa costante consacrata nel 2015 dal prestigioso Oxford Dictionary, il quale ha accolto sharing economy tra i neologismi, definendolo come: un sistema economico nel quale beni o servizi sono condivisi tra privati, gratuitamente o in cambio di una somma di denaro, tipicamente attraverso internet>>.<sup>3</sup> Il web è stato quindi consacrato come mezzo primario di informazione e condivisione, anche se questi comportamenti non sono solamente tipici dell' *Online* ma anche dell' *Offline*.*

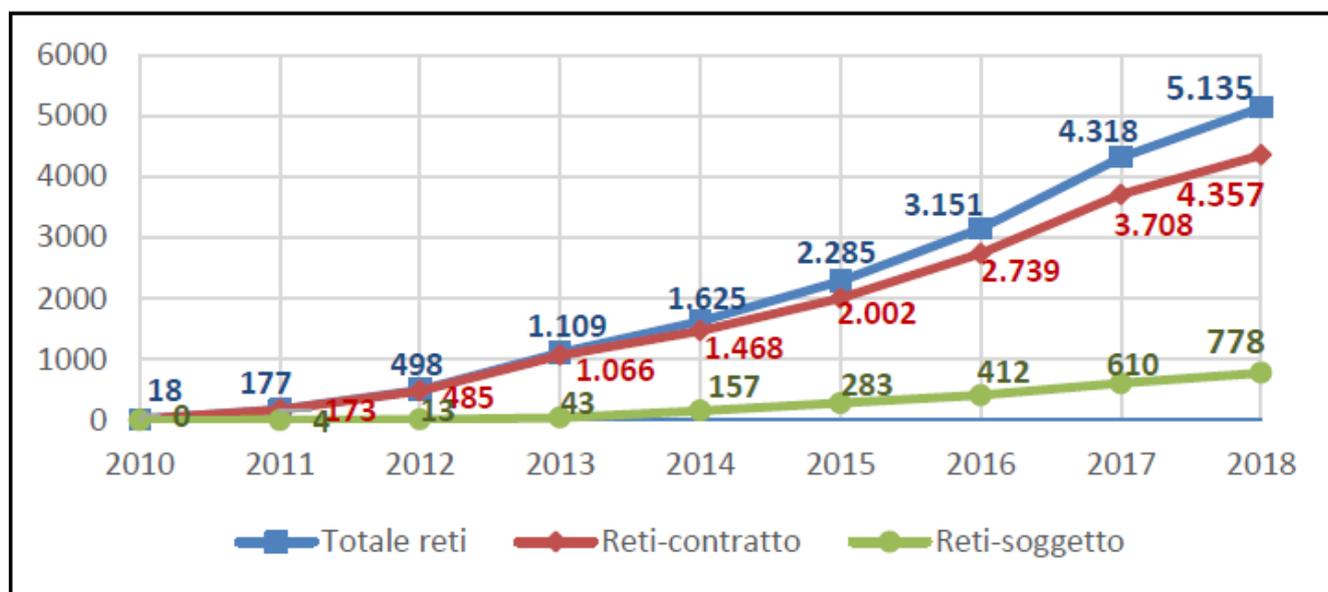
*<<Di condivisione si parla innanzitutto con riferimento a forme di sfruttamento in comune di beni tanto materiali, dalle automobili alle stanze libere, e immateriali come musica, film e libri (file sharing). Altre volte il termine è utilizzato per designare pratiche che istaurano un regime comune di sfruttamento delle informazioni – commons-based peer production – come l'open software (Linux), l'open hardware (Arduino) ed in generale l'economia dell'informazione (Wikipedia)>>.<sup>3</sup> Ma anche “L'espressione è impiegata anche per descrivere l'erogazione diretta di servizi peer-to-peer, ossia da parte di non professionisti. In questo caso ad essere condivisi sarebbero il tempo libero e le capacità individuali>>.<sup>3</sup>*

## **1.2 Le Reti d'impresa in Italia e lo *Small Business Act*.**

Fenomeno, quello della condivisione, che non ha investito solamente gruppi di consumatori ma che, *in primis* in campo economico, ha colpito le imprese, soprattutto le Pmi e che vede la sua realizzazione massima e più moderna nel Fenomeno delle Reti d'impresa.

Un fenomeno che dal 2010 ha registrato significativi tassi di crescita, come dimostra il rapporto di Confindustria per l'anno 2018.

Immagine 1.1 "Trend dei contratti di rete 2010-2018"



Fonte: Reteimpresa, *Report sulle reti di imprese in Italia 2018*.

Solamente nell'ultimo anno i dati riguardanti le Reti d'impresa in Italia hanno registrato un andamento in crescita in linea con gli anni precedenti: + 817 Reti d'impresa e + 8.053 le imprese coinvolte.<sup>4</sup> Così afferma il rapporto: <<La progressione dei contratti di rete dall'anno di avvio dello strumento (2010) ad oggi evidenzia il diverso ritmo che ha caratterizzato le due tipologie di reti disciplinate dalla legge, le reti-contratto e le reti-soggetto – e sottolinea- più nel dettaglio, nel 2018 il tasso di crescita delle reti contratto è stato del 17,5% (in valori assoluti +649), mentre quello delle reti-soggetto del 27,5%, (in valori assoluti +168). In entrambi i casi, in linea con il dato sul totale delle reti registrate, si tratta di percentuali di aumento importanti, anche se meno significative rispetto a quelle del 2017>>.<sup>4</sup>

A questo punto una domanda sorge spontanea: stiamo parlando sicuramente di un fenomeno che mette sempre più in stretta relazione le imprese, ma cosa si intende precisamente per Reti d'impresa?

Ebbene, stiamo parlando di una forma di collaborazione tra imprese che consente facilmente di mettere in comune tra attività di qualsiasi dimensione, risorse, esperienze, procedure e, non meno importante, relazioni per aumentare collettivamente e singolarmente quelle che sono le proprie capacità di innovare e competere sul mercato.<sup>5</sup> La legge 33/2009 e la successiva legge del 30 luglio 2010, n. 122 (art.42) hanno introdotto, nel panorama industriale italiano, una nuova forma di aggregazione che si contraddistingue da tutte le precedenti ossia il "Contratto di rete".<sup>5</sup>

Una misura che si è resa indispensabile visto il panorama economico-sociale italiano successivo alla crisi del 2008. La misura, infatti, si pone a sostegno di quelli che erano, e di quelli che tutt'ora sono, i settori industriali in crisi, mettendo in stretta relazione due o più imprese, che possono impegnarsi a svolgere assieme molteplici attività economiche che rientrano in quelli che sono i rispettivi ambiti di competenza e sulla base di un dettagliato "programma comune di rete", collaborando, scambiandosi informazioni e intrattenendo relazioni.<sup>5</sup>

Un adeguamento che si è reso ancora più necessario per quanto riguarda il caso italiano, Paese in cui le Pmi sono ben 760.000, ossia il 76% del totale imprese (pari a 996.000); di queste, più dell'86% sono considerate micro-imprese per via del fatturato, che non supera i due milioni di euro l'anno. Dato ancora più allarmante è che solamente lo 0,17% del fatturato delle Pmi viene reinvestito in "Ricerca & Sviluppo".<sup>6</sup>

Innovarsi, rendersi competitivi sul mercato nazionale ma soprattutto internazionale, non è semplice per queste imprese e spesso diventa economicamente insostenibile. Ecco però che oggi le Pmi hanno un'arma in più: hanno la possibilità di stringere relazioni, di

aumentare la loro scala dimensionale pur rimanendo indipendenti, di aprirsi a nuovi modelli di *business*, abbandonando l'improvvisazione e accogliendo forme organizzative più complesse, modelli gestionali e di *governance* di tipo manageriale accessibili, in genere, solo a determinate economie di scala.

<<La teoria economica insegna, infatti, che cooperazione e competizione non sono necessariamente antinomiche e che la loro combinazione, se adeguatamente governata, può generare opportunità di crescita e di sviluppo di grande rilievo>>.<sup>5</sup> Aprendo così la porta a numerosi processi innovativi che sono linfa vitale per la sopravvivenza delle Pmi e per la loro capacità di competere a livello nazionale ed internazionale.

Per questo le Reti d'impresa sono diventate un punto di svolta, uno strumento fondamentale per la rinascita di questo tipo di imprese.

Proprio per questo l'UE, che intende raggiungere l'obiettivo di crescita economica, sviluppo del mercato del lavoro e coesione sociale, ha emanato, *in primis*, lo "*Small Business Act*", recepito nel nostro ordinamento con la Direttiva del 4 Maggio 2010.<sup>7</sup> Questo documento, mediante la definizione di dieci principi, promuove lo spirito imprenditoriale e la crescita dimensionale delle Pmi incentivando strategie differenziate di cooperazione. Un documento che rappresenta la voglia di rialzarsi da parte dell'UE e non solo dalla pesante crisi economica del 2008. Qui di seguito sono esposti i dieci punti (fig. 1.2).

Immagine 1.2 “I dieci punti dello Small Business Act”

I	Dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale
II	Far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità
III	Formulare regole conformi al principio “Pensare anzitutto in piccolo”
IV	Rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI
V	Adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI
VI	Agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali
VII	Aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico
VIII	Promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione
IX	Permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità
X	Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficiano della crescita dei mercati

Fonte: *Small Business Act per l'Europa* (2008)

### 1.3 Rete d'impresa, una definizione

Il fenomeno delle Reti d'impresa si discosta dalle precedenti esperienze di aggregazione: non è uguale ai distretti, si differenzia in parte dai consorzi e dai gruppi d'impresa. Per quanto riguarda inoltre l'ottica temporale si svincola da quelle che sono determinate fonti di associazionismo legate a un singolo progetto aziendale e quindi fortemente limitate nel tempo.

<<Con l'espressione *Reti d'impresa* si descrive un fenomeno economico in cui più imprese, formalmente e giuridicamente distinte, operano nel mercato, in modalità

*aggregata instaurando un insieme di relazioni di tipo cooperativo, tendenzialmente stabile tra di esse, e generando forme di interdipendenza tra le reciproche attività>>.<sup>8</sup> L'ottica temporale infatti è almeno di medio periodo e richiede forti competenze tecniche, organizzative e giuridiche. Non essendo una fusione tra imprese, non richiede complessi periodi di formazione di nuove politiche di *governance* e in più non neutralizza l'autonomia delle singole aziende partecipanti (non neutralizzando quindi anche la loro autonomia e capacità produttiva). Di fondamentale importanza, per la riuscita della rete, è anche la creazione di forti relazioni basate sulla fiducia sulla condivisione per dare avvio a un lungo processo di interscambio al fine di aumentare notevolmente le capacità di ricerca e sviluppo, di forza sul mercato nazionale, internazionale e nei confronti di terze parti. Ma anche per quanto riguarda le agevolazioni fiscali, amministrative e finanziarie.*

*<<Oggi la rete d'impresa è un contratto a tutti gli effetti. Da un lato consente alle imprese di aggregarsi per seguire obiettivi di business altrimenti non perseguibili; dall'altro permette di mantenere la propria individualità, la propria strategia di mercato e autonomia imprenditoriale (nei limiti degli accordi contrattuali tra partner) collaborando su progetti comuni, in maniera stabile e flessibile>>.<sup>5</sup> Una soluzione aggregativa che al giorno d'oggi per la sopravvivenza delle Pmi sta diventando sempre più centrale.*

#### **1.4 Per quale motivo creare una rete d'impresa?**

Come già descritto in precedenza, le Reti d'impresa stanno assumendo un ruolo centrale nell'economia italiana e meritano sempre più attenzione. La forza di questa forma aggregativa sta nel risolvere alcuni dei problemi che al giorno d'oggi gravano maggiormente sulle imprese: rispondere alla grave crisi economica che ha colpito l'economia mondiale dal 2007/2008, la necessità delle Pmi di rendersi maggiormente

competitive e la loro esigenza di internazionalizzarsi (accedendo ai mercati esteri) per avere una maggiore crescita. La crisi economica, infatti, ha posto le Pmi di fronte a un nuovo bivio: rispondere alle nuove sfide del mercato, adattandosi quindi alle nuove necessità che l'economia mondiale imponeva, o rischiare di soccombere rifiutando i nuovi approcci di business e le nuove sfide imposte dal mercato.

Un forte limite delle Pmi, inoltre, è sempre stato il fatturato e una scarsa capacità di autofinanziarsi per avviare processi di innovazione e quindi per crescere.<sup>5</sup> In un periodo in cui la concorrenza e la crescita sono fortemente determinate dalla conoscenza, dalla capacità di accogliere la digitalizzazione e dal saper rispondere in maniera professionale alle più disparate esigenze del cliente, bisogna cercare di essere il più possibile flessibili.<sup>8</sup> Diventa quindi fondamentale, nel mercato attuale, raggiungere una dimensione tale da potersi permettere di dare avvio a processi di innovazione sufficienti a mantenere la propria competitività sui mercati. La rete consente, in questi casi, di "aumentare le proprie dimensioni" e di accedere a maggiori finanziamenti per dare avvio a questi processi. Per quanto riguarda i processi di internazionalizzazione, infine, <<Viene unanimemente riconosciuto che la globalizzazione, l'accelerazione del progresso tecnologico e le innovazioni creano opportunità per le Pmi, ma comportano anche dei costi di transazione. [...] Entrare in un nuovo mercato, soprattutto se straniero, può comportare non poche difficoltà. [...] Le reti possono essere la vera risposta alle multinazionali, proponendosi come modelli organizzativi che mirano all'internazionalizzazione evitando l'integrazione proprietaria>>.<sup>5</sup>

## 1.5 I punti di forza delle Reti d'impresa

Come già affermato in precedenza, il fenomeno delle Reti d'impresa dà alle Pmi un netto vantaggio, in quanto permette di presentarsi sul mercato con un potenziale economico e di risorse umane più grande, grazie alle relazioni instaurate ed alla creazione di un contratto di rete condiviso, che permette loro di accedere a risorse come bandi nazionali, europei, gare pubbliche e altro, in maniera più semplice rispetto a come una piccola impresa potrebbe fare singolarmente; tutto questo permette di avere, quindi, maggiore efficienza, flessibilità e potenziale innovativo.

Immagine 1.3 “*Vantaggi Competitivi e Vantaggi Strategici*”

### Perché unirsi: vantaggi competitivi e vantaggi strategici



Fonte: Ferpi Toscana

Vantaggi che D.Favretti, G. De Rossi, G. Penitenti, R.Nurzia e V. Ermocida hanno classificato in:

- **Vantaggi Culturali:** derivanti dalla contaminazione e dall'unione di più menti che, tramite le loro pratiche consolidate, contribuiscono a creare uno "*Know how*" di rete che indirettamente genera riflessi positivi sulle singole aziende presenti all'interno del network, anche se, rimangono in una certa maniera soggetti indipendenti l'uno dall'altro. Come viene specificato dagli stessi Autori, questo vantaggio si ottiene solamente nel momento in cui le relazioni tra i vari partecipanti alla rete sono sincere e si punta in maniera trasparente a condividere le proprie informazioni per crescere, oltre che a livello di singola azienda anche a livello di network, senza paura di perdere la propria identità aziendale.
- **Vantaggi Finanziari:** Tramite la creazione di un contratto di rete l'aggregazione delle imprese, quindi la rete, diventa in tutto e per tutto un soggetto di diritto. Beneficiario del riconoscimento da parte di istituti bancari e istituzioni finanziarie. Un soggetto distinto dalle differenti unità che lo compongono, un soggetto che in questa maniera può raggiungere un maggiore accesso al credito per sviluppare quelli che sono i propri processi innovativi e non solo.
- **Vantaggi di internazionalizzazione:** Raggiungere mercati internazionali permette di accedere a nuove aree di sviluppo e per gareggiare al fine di ottenere nuovi finanziamenti.
- **Vantaggi tecnologici:** Maggiore creatività e potenziale innovativo derivante dalla nascita di maggiori esigenze da parte della rete rispetto alla singola impresa, con la possibilità di rispondere in maniera più consona con nuovi prodotti e nuovi processi

qualitativamente superiori.

- **Vantaggi Commerciali:** Vantaggio legato alla crescita dimensionale e di forza competitiva dei singoli nella rete, che consentono un forte risparmio sui costi, e dall'altro un aumento dei ricavi, grazie all'aumento della competitività che è a sua volta legato all'aumento di conoscenze, grazie allo scambio di pratiche e informazioni, alla maggiore possibilità di accesso al credito e quindi di processi innovativi e all'accesso ai mercati internazionali.
- **Vantaggi Fiscali:** Sospensione dell'imposta sugli utili che le imprese della rete destinano alla realizzazione del programma di rete e lo accantonano in una apposita riserva.<sup>9</sup>

Le reti quindi sono una grande possibilità di crescita e di sviluppo per le Pmi in quanto comportano una serie di vantaggi altrimenti non raggiungibili.

Ecco esposti sinteticamente i vantaggi derivanti dall'unione tra imprese e dalla creazione di un network di relazioni consolidato (fig. 1.4).

Immagine 1.4 “Vantaggi derivanti dall’unione tra imprese”

## RISORSE UMANE E GESTIONE AMMINISTRATIVA



- Riduzione costi amministrativi e di gestione mediante condivisione personale, sistemi e piattaforme aziendali
- Adozione programmi Welfare comuni

## ACQUISTI, FORNITURA, GESTIONE CATENA DISTRIBUZIONE



- Approvvigionamento materie prime, utilities, servizi
- Erogazione beni e servizi comuni
- Integrazione manifattura, servizi trasporto, logistica e distribuzione (supply chain)
- Partecipazione bandi e appalti, pubblici e privati

## RICERCA SVILUPPO INNOVAZIONE



- Realizzazione beni/servizi e processi produttivi innovativi
- Riduzione sprechi e uso più efficiente risorse in campo ambientale
- Integrazione sistemi e filiere in ottica industria 4.0

## MARKETING E PROMOZIONE



- Condivisione informazioni commerciali e valorizzazione del Territorio
- Diffusione della qualità prodotti Made in Italy, servizi e tecnologie di eccellenza, anche con sistemi informatici
- Realizzazione brand comune per sviluppo commerciale di beni/servizi

## EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE



- Aumento produzione all'estero e sviluppo assistenza post vendita
- Condivisione conoscenze e informazioni sui mercati per accrescere l'export
- Partecipazione a missioni, fiere e bandi

## QUALITÀ E FORMAZIONE



- Miglioramento processi di produzione, realizzando prodotti e servizi dall'elevato standard qualitativo
- Condivisione disciplinari di produzione, procedure di qualificazione
- Formazione comune per il personale specializzato

Fonte: Retimpresa (2018)

## **1.6 Gli svantaggi delle Reti d'impresa**

Le Reti d'impresa sono una grande opportunità di business per le Pmi, ma come sempre le grandi opportunità celano in sé anche dei grandi rischi, delle problematiche. Criticità che in questo caso possono essere facilmente risolvibili nel momento in cui le singole imprese partecipanti scelgano di abbandonare un'ottica egoistica, a vantaggio di una singola azienda, a favore di un modo di concepire il business in cui la rete, per certi aspetti, venga posta prima del singolo. Agendo in maniera trasparente le singole imprese otterranno importanti vantaggi. Se tutti i partecipanti andranno verso la stessa direzione questi nodi critici saranno facilmente superati. Problematiche che P.Manzi (2012) ha così suddiviso:<sup>10</sup>

- Il governo della rete.
- Il costo di gestione.
- La distribuzione del potere decisionale.
- La gestione del conflitto d'interessi.
- L'interdipendenza.
- I vincoli di concorrenza.

### **1.6.1 Governo della rete, i costi di gestione e la distribuzione del potere decisionale**

E' molto importante prendere in considerazione il fatto che una rete richiede sicuramente un coordinamento, strumenti decisionali comuni.<sup>5</sup> Normalmente quando si ha una aggregazione di singole entità vengono prestabiliti organi comuni, decisi dalla collettività, di governo del e supervisione della rete. Istituzioni che dovranno controllare la rete, supervisionarla, e farla muovere sulla base di quelli che sono gli obiettivi prestabiliti.

Cercare di far muovere tutti i partecipanti verso la stessa direzione permette una gestione trasparente del gruppo. Anche se tanto più il potere decisionale sarà distribuito tanto più saranno complessi i metodi di governo all'interno della rete, che corrispondono direttamente a dei livelli di costo superiori.

Il problema della distribuzione del potere decisionale è sicuramente uno dei momenti più delicati nella creazione della rete. Si deve sempre ricordare che il modello di *governance* deve sempre puntare all'efficienza e a risolvere determinati conflitti d'interesse.<sup>5</sup> I modelli di distribuzione che normalmente vengono adottati sono quello della distribuzione simmetrica e quello della distribuzione asimmetrica.

Per quanto riguarda la prima tipologia di distribuzione sicuramente non si corre il rischio di entrare in una forma di dipendenza troppo forte rispetto a una singola entità, però richiederà maggiori sforzi di coordinamento e maggiori costi, ma anche una forte lentezza decisionale che potrebbe finire per danneggiare la rete stessa piuttosto che dare un vantaggio alle singole imprese. Per quanto riguarda invece il modello di distribuzione centralizzato si può sicuramente parlare di una maggiore velocità decisionale, anche se spesso le imprese minori finiscono con l'essere troppo dipendenti perdendo la propria autonomia.

Per quanto riguarda la distribuzione del modello decisionale, a mio parere non vi è un modello più giusto o uno più sbagliato, a seconda del caso e delle necessità un modello può essere più efficiente dell'altro. Bisogna sempre ricordare però quali sono i rischi che questi modelli comportano al fine di prevenire eventuali danni e, infine, può essere sempre consigliabile l'inserimento di un organo di controllo.

### **1.6.2 L'interdipendenza**

Quando si parla di interdipendenza inevitabilmente si parla di reciproca responsabilità, un condizionamento tra imprese facenti parte della rete, sia per quanto riguarda le forme organizzative sia per quanto riguarda i processi decisionali a cui esse fanno capo. L'interdipendenza diventa più forte man mano che intervengono elevati investimenti specifici, con annessi costi di uscita dalla relazione che diventano sempre più onerosi per l'azienda.<sup>11</sup> Questo comporta un rischio di interdipendenza che rende la redditività e la reputazione dell'impresa spesso dipendente da quella degli altri. Questa forte interdipendenza può verificarsi in due maniere: secondo l'asse verticale oppure secondo quello orizzontale. Per quanto riguarda il primo caso può verificarsi lungo la catena di creazione del valore, mentre per quanto riguarda il secondo a causa delle imprese che svolgono la stessa attività, che ad esempio, possono non rispettare gli accordi presi a riguardo della qualità del prodotto. Danneggiando così la reputazione di tutte le imprese facenti parte del network.<sup>5</sup> Per questo motivo, a mio parere, le singole entità della rete dovrebbero cooperare in una situazione di costante trasparenza informativa e di intenti, tramite la creazione di valori e obiettivi condivisi e, in secondo luogo tramite la creazione di obblighi e diritti al fine di limare quello che può essere l'impatto negativo generato da una impresa sul resto del network.<sup>5</sup>

### **1.6.3 Il conflitto di interessi**

Ciò che crea una rete è a trama di relazioni che si instaurano tra le imprese, spesso però la qualità di queste relazioni non è buona e al tempo stesso non viene valorizzata. La qualità delle relazioni descrive sempre la stabilità della rete. Per creare delle relazioni

solide, in fase di creazione della rete, occorre fare leva su “idee motrici” ossia idee forti che spingono più aziende a entrare in relazione. Devono essere messe in movimento le motivazioni della rete e questo lo si può fare solamente tramite un confronto costante tra le parti.<sup>11</sup> Alle volte però la stabilità di un network può essere minata dall’ego di certe persone e dalla nascita di un conflitto d’interesse a causa di motivazioni diverse tra le parti in gioco. Interessi che possono addirittura essere opposti agli altri con nessuna possibilità di integrazione.<sup>5</sup> In questo caso sono due i nodi da sciogliere: il primo riguarda la gestione del conflitto, che deve essere gestito in maniera tale di generare un risultato “*Win-Win*” fra le forze in gioco, cercando così di salvaguardare la stabilità della rete. Mentre, per quanto riguarda il secondo nodo, per il bene del network e quindi anche della propria azienda, potrebbe essere necessario fare opera di “decentramento”, provare per un momento a uscire da noi stessi e a guardare anche gli interessi altrui, cercando così di integrare gli obiettivi degli altri all’interno dei nostri. E’ importante saper ascoltare e saper diventare ambasciatori anche gli scopi e obiettivi altrui non solo per il bene del network ma anche della propria impresa, che beneficerà di un clima migliore per operare. In questi casi è anche possibile fare ricorso a determinati strumenti: contratti incentivanti, il *monitoring* (la creazione di sistemi di *business intelligence* che mirano a aumentare le informazioni su e delle imprese) e l’integrazione proprietaria (ossia compartecipazioni per allineare gli interessi delle imprese aderenti).<sup>5</sup>

#### **1.6.4 I vincoli anticoncorrenza**

Ogni impresa all’interno del proprio mercato di riferimento mira ad incrementare continuamente il proprio potere, nel caso della rete, in cui possiamo avere delle aziende che operano nello stesso settore, esse, conoscendo i propri “rivali” possono operare una

sorta di concorrenza sleale o di sfruttamento delle informazioni che tutti hanno messo in comune al fine di primeggiare sugli altri. Il patto di rete dovrà quindi proporre delle misure che limitino la concorrenza reciproca tra gli attori della rete, una limitazione reciproca dell'autonomia e un forte coordinamento delle attività di promozione e di commercializzazione.<sup>5</sup>

## 1.7 Come superare gli svantaggi

Le problematiche che sono state descritte in precedenza possono essere superate facilmente, ma è importante ricordare che quando si vuole creare una Rete d'Impresa si sta creando in primis un network di relazioni umane che si basa su una costante trasparenza informativa e sulla condivisione di obiettivi e valori comuni.

- **Fiducia e rispetto:** Alla base della rete vi deve essere sempre fiducia e rispetto, i vari partecipanti del network devono quindi essere trasparenti, una collaborazione durevole e fruttuosa non può prescindere da questi elementi, spesso è la relazione, elemento che può sembrare banale, a decretare il fallimento di una collaborazione.
- **La strutturazione della rete, organizzazione, governance e organi di decisione:** Quando si vuole dare vita a un network, questo è uno dei primi aspetti da trattare, in modo tale da evitare atteggiamenti egoistici da parte dei partecipanti. Atteggiamenti che sicuramente finirebbero per danneggiare la rete in maniera irreversibile.<sup>5</sup>

- **Fare leva su valori e obiettivi comuni:** Oltre che su fiducia e rispetto reciproco, le reti dovrebbero basarsi e orientare le proprie azioni sulla base di valori e obiettivi che tutte le imprese condividono, una maniera “naturale” di rafforzamento delle relazioni, avere dei rapporti forti significa dare vita a una collaborazione duratura.<sup>5</sup>
  
- **Favorire la circolazione delle informazioni all’interno della rete:** All’interno del network ci deve sempre essere trasparenza informativa, bisogna sempre evitare qualsiasi forma di asimmetria informativa tra i partecipanti. Tale situazione può essere favorita dall’inserimento di sistemi informativi collettivi in grado di connettere i differenti nodi della rete.<sup>12</sup> Un esempio pratico di può essere “*Facebook Workplace*”, la nuova intranet di *Facebook*, pensata per essere usata solamente durante l’orario di lavoro essa è programmata per essere adoperata in maniera completamente autonoma rispetto al *Mobile Working*. Di fatto questo sistema permette l’organizzazione della prassi quotidiana dei gruppi di lavoro. Strumento ottimo per la gestione autonoma e indipendente dei vari *task* e anche per l’organizzazione di gruppi complessi.<sup>16</sup> Un’altra semplice soluzione può essere la creazione di un gruppo *Whatsapp* che permette una connessione costante tra le parti in gioco.
  
- **La governance della rete deve stimolare la fiducia:** <<*Prima di essere una rete di imprese, bisogna essere una rete di persone e condividere un sistema di valori*>>.<sup>5</sup>

## 1.8 Le tipologie di Reti d'impresa

Le tipologie di Reti d'impresa sono differenti, vengono distinte per obiettivo e orientamento, precisamente esse sono tre e vengono definite dalla legge 122/2010, articolo 42, comma 2*bis*.<sup>9</sup>

- **Reti di collaborazione:** in questa tipologia di rete non vengono realizzati prodotti o progetti in comune ma il singolo obiettivo è quello di “fare massa” al fine di promuovere le singole aziende facenti parte del network. Lo scambio di informazioni rilevanti sul mercato fa sì che nascano delle alleanze fra differenti aziende finalizzate alla produzione di reddito. In questo caso quindi la collaborazione è motivata dalla volontà di incremento delle vendite tramite, ad esempio, operazioni marketing comuni; dalla riduzione dei costi, condividendo strutture e attrezzature e per un migliore utilizzo delle singole risorse.
- **Reti di scambio di informazioni e di coordinamento:** vengono anche definite “Reti leggere” ed hanno un’ottica prettamente commerciale. Le principali attività tra le parti sono rivolte allo scambio di informazioni e prestazioni di tipo tecnico e tecnologico, industriale e commerciale. Non necessitano di un organo comune che le governi o di fondi comuni in quanto esse sono finalizzate unicamente all’apporto di competenze tra i singoli.
- **Reti Associative:** network che vengono a costituirsi per lo svolgimento in comune di una singola attività imprenditoriale, hanno un fondo patrimoniale comune, un contratto associativo e organi di gestione comuni, denominazione propria.<sup>5</sup>

Le aziende che costituiscono la rete d'impresa possono inoltre scegliere se formare una rete soggetto oppure una rete contratto. Il primo caso si verifica quando le aziende contraenti vogliono creare tramite la rete un autonomo soggetto giuridico differente dalle imprese contraenti facendo così acquisire una soggettività giuridica alla rete; mentre il secondo caso viene stipulato un contratto nel quale i differenti imprenditori mantiene la gestione autonoma della propria impresa ma si impegna a collaborare con soggetti terzi in ambiti predeterminati.<sup>36</sup>

Immagine 1.5 "Le tipologie di Reti"



Fonte: Ferpi Toscana

Le Reti d'impresa possono avere dei modelli di organizzazione sulla base delle loro esigenze, e sulla base del tipo di organizzazione relativo al peso e all'influenza dei partecipanti:

- **Rete orizzontale:** Luogo dove tutti i componenti hanno pari dignità, un po' come si realizza nei consorzi che possono essere considerati vere e proprie Reti d'impresa "primordiali".<sup>12</sup> Rete in cui le imprese spesso svolgono la stessa attività anche se è possibile che svolgano attività differenti, ma tra loro strettamente complementari.
- **Rete verticale:** Un'azienda leader, chiamata 'nodo' guida le altre "dettando le regole", Le aziende in rete possono ad esempio appartenere a differenti stadi della produzione del valore al fine di generare un miglioramento nella flessibilità del servizio o della qualità.
- **Rete mista:** Di volta in volta, a seconda delle condizioni di mercato, possono venirsi a creare dei "nodi" che hanno un ruolo più centrale rispetto agli altri fungendo da motore per tutto il sistema.<sup>12</sup>

A mio parere, durante la creazione di un network, può essere utile l'inserimento di una azienda leader da utilizzare come nodo centrale rispetto agli altri, un soggetto che si occupi di omogeneizzare il sistema, di supportare l'azione ponendosi come rappresentante nei confronti delle istituzioni e di supportare le attività gestionali tramite i propri mezzi che possono essere superiori agli altri attori della rete. Anche se in questo caso bisogna porre attenzione, in quanto, un singolo attore potrebbe monopolizzare la rete per sfruttarla a

proprio vantaggio esclusivo, in più, le restanti parti della rete potrebbero trovarsi in situazioni di forte dipendenza da un singolo nodo del network. Al fine di evitare qualsiasi problema è sempre consigliabile istituire oltre a un organo decisionale anche un organo di controllo, che vigli sull'attività della rete nel suo complesso ma anche sull'attività dei singoli attori che deve essere sempre trasparente e deve sempre operare nel rispetto del contratto di rete.

## 1.9 Il contratto di rete

Il contratto di rete è stato introdotto da un decennio nel nostro ordinamento giuridico ed è disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies, della Legge n. 33 del 9 aprile 2009 (di conversione del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009), così come modificata dal D.L. n. 78 del 31 maggio 2010, convertito nella Legge n. 122 del 30 luglio 2010. Il contratto di rete si configura come un contratto plurilaterale con comunione di scopi e intenti e a struttura tendenzialmente aperta.<sup>13</sup>

È un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente (cioè la propria impresa) che collettivamente (cioè le imprese che fanno parte della rete), la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. A tale scopo, con il contratto di rete le imprese si obbligano, sulla base di un programma comune a:

- **Collaborare** in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie attività.
- **Scambiarsi informazioni** o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica.
- **Esercitare in comune** una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.<sup>13</sup>

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale e la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.<sup>13</sup>

### **1.9.1 Chi può stipulare un contratto di rete?**

La norma in vigore definisce che il contratto di rete deve essere stipulato da "più imprenditori". Tutti gli intenzionati a sottoscrivere un accordo devono dunque essere imprenditori, indipendentemente dalla loro rispettiva natura (sono quindi incluse anche le imprese individuali, le società e gli imprenditori pubblici, anche non commerciali). Possono, pertanto, far parte del network anche enti pubblici che hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività di impresa non necessariamente commerciale. Possono anche far parte di una rete aziende senza scopo di lucro, non essendo esclusa la possibilità di realizzare reti miste in cui siano presenti soggetti con e senza scopo di lucro.<sup>14</sup>

Niente vieta inoltre di stipulare un contratto di rete tra imprese legate da rapporti partecipativi o collegate tra di loro. Per quanto riguarda la partecipazione alla rete, il contratto ha una struttura aperta, caratterizzata dalla possibilità di nuovi ingressi nella rete e dovrà quindi necessariamente prevedere i criteri di adesione di nuovi soggetti. Rispettando pur sempre i criteri che sono già stati definiti in precedenza. Tali criteri potranno prevedere anche specifiche caratteristiche soggettive e oggettive per i nuovi aderenti, ovvero subordinare l'adesione a deliberazioni con maggioranze qualificate dei membri o addirittura con l'unanimità degli stessi.<sup>14</sup>

## 1.9.2 L'oggetto del contratto di rete

La norma in vigore esplicita che l'oggetto del contratto di rete sono:

*<<Più imprenditori, allo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato”, si obblighino “a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa>>.<sup>15</sup>*

Il testo legislativo quindi effettua una tripartizione riguardante l'oggetto del contratto di rete:

- **Accrescere individualmente o collettivamente** la propria capacità innovativa e la propria competitività, tramite uno scambio di informazioni e “*know how*” ma anche tramite l'accesso a un maggiore credito per dare il via a più grossi progetti innovativi.
- **Collaborare in forme e ambiti predeterminati** e riguardanti l'esercizio delle proprie imprese.
- **Mettere in comune** una o più attività rientranti nell'attività della propria impresa.<sup>15</sup>

Pare evidente come, già nel testo si evince, che si sia voluto porre l'accento sulla collaborazione tra imprese, pur facendo rimanere indipendenti i singoli imprenditori, non si sta quindi parlando di una fusione vera e propria tra imprese.

La forma più intensa di network, quella collaborativa, accentua la diversità dell'equilibrio tra interessi dei singoli partecipanti alla rete e interesse comune. Nella pratica la collaborazione potrà assumere svariate forme, quali ad esempio:

- **Attività di coordinamento** per ottenere migliori condizioni nei rapporti esterni per raggiungere un risultato finale unitario (quale la produzione di un bene finale).
- **Attività strumentali** per raggiungere migliori risultati di gestione (gruppo di acquisto/vendita di beni/servizi di interesse comune, gestione di logistica, magazzino, piattaforme telematiche, promozione di beni e marchi, realizzazione di laboratorio comune, centro di ricerca comune).
- **Attività complementari** per fare quello che individualmente considerate le imprese non sarebbero in grado di fare (partecipazione ad appalti o gare).<sup>14</sup>

### 1.9.3 Gli elementi costitutivi del contratto di rete

La norma riguardante la stipula del contratto di rete prevede che il contratto contenga determinati elementi costitutivi obbligatori e altri facoltativi o da inserire sulla base di determinate necessita del network.

Gli elementi costitutivi e caratterizzanti del contratto di rete sono sette:

- Il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva.
- La denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune.
- L'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della

capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.

- La definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune.
- La durata del contratto.
- Le modalità di adesione di altri imprenditori.
- Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.<sup>8</sup>

Le legislazione prevede che le parti possono facoltativamente prevedere:

- L'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo. La norma prescrive in via obbligatoria l'istituzione del fondo patrimoniale comune nell'ipotesi in cui le parti intendano attribuire soggettività giuridica alla rete (cd. rete-soggetto).

- L'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.
- Le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo.<sup>8</sup>

#### **1.9.4 Diritti e obblighi dei partecipanti**

Quando viene stipulato il contratto, i partecipanti alla convenzione sono tenuti a osservare determinati obblighi, ma al tempo stesso possono godere di diritti a favore della propria azienda. Per quanto riguarda gli "obblighi" l'oggetto degli stessi potrà inequivocabilmente essere condotto alle tre modalità generali con cui i partecipanti possono dare vita al programma comune di rete, secondo i requisiti della norma.<sup>5</sup> Si farà riferimento allora allo scambio di informazioni, allo scambio di prestazioni o allo svolgimento di attività in comune, per raggiungere quelli che sono gli obiettivi strategici previsti dal network. A questi obblighi possono poi esserne affiancati altri sulla base delle necessità specifiche della rete (particolare rilevanza assumono in questo ambito eventuali obblighi di riservatezza).<sup>5</sup>

Per quanto riguarda i "diritti" invece essi sono tendenzialmente inferiori rispetto agli obblighi, ma ciò non costituisce una prassi omogenea e standardizzata, spesso infatti il

caso specifico e le necessità del network posso diversificare queste situazioni fino ad avere più diritti rispetto agli obblighi previsti dalla rete. Tra i diritti che spesso sono presenti possiamo citare:

- Diritto a usufruire a determinati vantaggi commerciali, industriali, tecnici ecc.
- Diritto a fare concorrenza ai vari partecipanti della rete, alla rete stessa o a terzi che contraggono negozi con la rete.
- Diritto alla distribuzione di eventuali utili prodotti dalla partecipazione alla rete.
- Diritto di godere di particolari regimi di responsabilità.
- Diritto all'integrale rimborso o restituzione dei propri conferimenti dopo l'esatto adempimento delle proprie obbligazioni nei confronti della rete o di terzi.<sup>5</sup>

### **1.9.5 Vantaggi del contratto di rete**

La stipula del contratto di rete, fa propri alcuni elementi dei contratti associativi, ma slegandosi in parte da quest'ottica, consente di avere ai partecipanti dei benefici che sono assolutamente caratteristici. Essi vengono descritti in maniera particolarmente esaustiva da Luca De muri (2012):

- Possibilità di definire forme di aggregazione organizzata utilizzando elementi più articolati rispetto a quelli propri di altre reti meramente contrattuali.
- Limitati costi di struttura.

- Flessibilità legata alla presenza di un dettato normativo snello, con una conseguente ampia autonomia delle imprese.
- Mantenimento dell'individualità dei singoli partecipanti.
- Possibilità di effettuare forme di aggregazione stabili ma temporanee senza ricorrere a forme societarie.
- Possibilità di integrazione di risorse, energie e progettualità.
- Aumento della propria capacità innovativa e quindi competitiva.
- Riduzione del livello di incertezza strategica e operativa.
- Aumento della propria efficienza grazie alle sinergie, grazie all'attuazione del programma comune di rete.
- Aumento di reputazione, visibilità e legittimazione verso i portatori di interesse interni ed esterni.
- Accesso ad un sistema *Ad Hoc* di agevolazioni fiscali, finanziarie, amministrative e per la ricerca e lo sviluppo.<sup>5</sup>

### **1.10 Il programma comune di rete**

Il programma comune di rete è uno degli elementi che devono rientrare in maniera obbligatoria all'interno del contratto di rete. Esso contiene lo scopo comune della collaborazione tra i partecipanti del network, che deve mirare all'accrescimento della capacità innovativa e della competitività sul mercato dei partecipanti (il programma comune contiene inoltre i diritti e gli obblighi dei singoli attori della rete).<sup>5</sup>

Gli obiettivi prefissati dalla rete devono essere qualificati come strategici, e per fare ciò devono avere delle ricadute importanti sui singoli attori una volta raggiunti. Durante l'attività della rete è sufficiente che i partecipanti tentino e si adoperino in maniera tale da

raggiungere gli obiettivi stabiliti, è necessario avanzare verso di essi ma non necessariamente raggiungerli.

Essi inoltre devono essere monitorati tramite consoni strumenti di misurazione, devono quindi essere concreti e misurabili, devono produrre effetti concreti per le singole aziende ma anche per la rete nel suo complesso.

La “monitorabilità” degli obiettivi strategici dipende:

- Dal livello di maggiore o minore ampiezza degli stessi.
- Dalla loro ragionevolezza rispetto alle posizioni di partenza dei singoli.
- Dal grado di analiticità della descrizione dei medesimi contenuta nel contratto di rete.<sup>5</sup>

Nota molto importante è che gli attori partecipanti alla rete devono, in fase di redazione del contratto, specificare le modalità, i criteri e gli strumenti idonei di misurazione dell'avanzamento in maniera dettagliata. Esplicitando inoltre la persona o la associazione fisica incaricata di tale misurazione, onde prevenire incomprensioni future sul grado di avanzamento della rete rispetto agli obiettivi strategici.



## **2. COSTRUIRE E GESTIRE UNA RETE D'IMPRESA**

Come è stato spiegato nel primo capitolo, quando si parla di Reti d'impresa, si parla sempre di un progetto, quindi di una serie di azioni organizzate che hanno un inizio ed una fine. Per cominciare deve essere analizzata la sua fattibilità, i suoi elementi a favore e a sfavore, chi è intenzionato a lavorare in maniera costante al progetto e, cosa non meno importante, la gestione e la valutazione progetto. Partendo dall'inizio, un progetto nasce sempre grazie a un'idea, un pensiero influenzato dall'ambizione di un singolo o di un gruppo di persone volto a rispondere a un determinato bisogno, cercando di risolvere un problema in maniera innovativa.

Questo ci porta a entrare in relazione con altre persone, mentre, nel caso delle organizzazioni, a cercarne altre che condividano il medesimo problema o che, tramite la loro esperienza, possano aiutarci a superare i nostri limiti.

Altre volte invece questa idea può nascere da una comunione di menti, da differenti approcci che si vengono a confrontare per migliorarsi vicendevolmente. Questo può contribuire a creare un network più equilibrato in cui non ci sia una singola mente fautrice di tutto il progetto, ma che vi sia una comunione di intenti, in modo da creare più equilibrio all'interno del sistema.

### **2.1 L'impresa come un sistema aperto**

Una questione di fondamentale importanza, al giorno d'oggi, e che necessita di essere precisata è quella della definizione del sistema relazionale delle imprese. Oggi giorno è impossibile considerare l'impresa come un sistema chiuso, come un'isola senza ponti, senza visitatori dall'esterno e senza un continuo scambio di merci (interno ed esterno) di qualsiasi tipologia. L'impresa è infatti un essere vivente dotato di propria autonomia, vive e

prospera intrattenendo relazioni. La stessa possibilità di creare un contratto di rete sarebbe assolutamente esclusa se si considerasse l'impresa come un sistema chiuso, fine a se stesso e non influenzabile dall'esterno. *<<L'impresa non viene più considerata soltanto come un soggetto "economico", ma le vengono attribuite crescenti responsabilità etiche e di natura sociale. [...] Porta, di conseguenza, a una maggiore labilità dei confini con l'ambiente esterno. L'elevata interdipendenza, la complessità degli elementi che compongono il macrosistema e la fitta rete di relazioni nella quale l'organizzazione lotta per sopravvivere e avere successo richiedono un coordinamento superiore, che può essere ottenuto solamente attraverso maggiori flussi di comunicazione e instaurando relazioni di tipo simmetrico e a due vie con tutti i pubblici>>.*<sup>18</sup>

Quello che questo cambiamento di paradigma ha contribuito a creare non è altro che l'estensione e la diversificazione della tipologia dei pubblici con cui una impresa si trova ad avere a che fare durante il suo ciclo vitale. Questi cambiamenti richiedono quindi coerenza, credibilità e legittimazione, diventando sempre più un fattore strategico per qualsiasi tipo di organizzazione che intende operare all'interno di un qualsiasi contesto sociale di riferimento.

*<<Le organizzazioni devono quindi ricercare il consenso di tutti i pubblici e la propria legittimazione sociale, istituzionale ed economica nell'ambiente di riferimento. Si tratta di una attività permanente che mette in relazione la singola organizzazione con tutti gli altri sistemi>>.*<sup>18</sup>

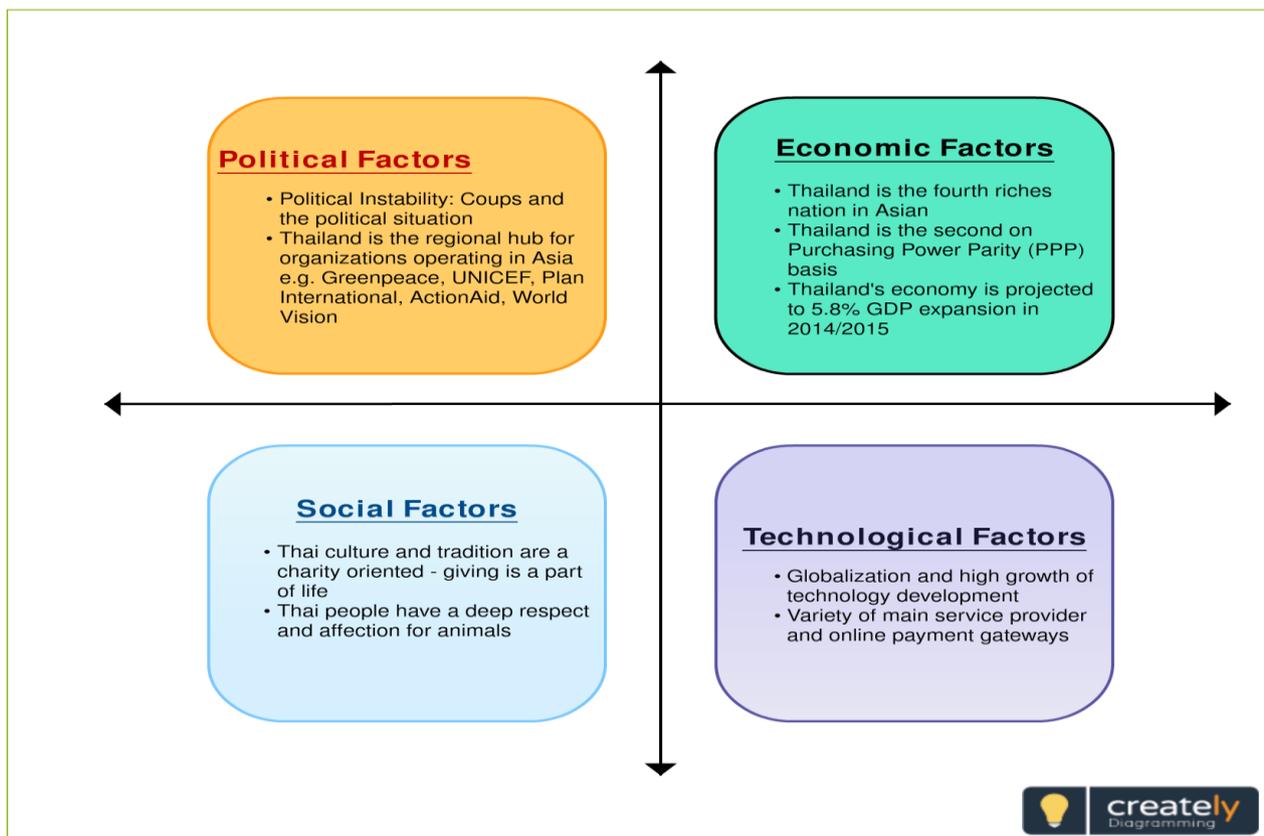
## **2.2 La preparazione del Progetto**

*<<Nel tentativo di trasformare un'idea in un progetto attuabile è importante definire un insieme di azioni realizzabili in riferimento a temi o aree di interesse specifici e*

*pertinenti*>>. <sup>17</sup> Infatti è sempre consigliabile, come prima operazione, effettuare una analisi volta a mirare eventuali opportunità e minacce derivanti dal progetto. Questo è fattibile tramite una analisi del micro e del macro ambiente, quindi dell'utilizzo dell'analisi *SWOT* per il micro-ambiente e dell'analisi *PEST* per il macro-ambiente.

Per quanto riguarda l'analisi del macro-ambiente l'analisi *PEST* rappresenta uno degli strumenti più completi attraverso cui si può analizzare "l'infrastruttura generale" che è possibile ricondurre a quattro tipi di variabili macro: Politica, Economia, Cultura e Innovazione tecnologica. Questi fattori difficilmente possono agire direttamente sulla vita del progetto ma rappresentano la cornice all'interno del quale esso si potrebbe trovare ad operare. <sup>18</sup>

Immagine 2.1 "Analisi del macro-ambiente modello *PEST*"



Fonte: <https://www.pinterest.it/pin/464011567853382749/>

Per quanto riguarda invece l'analisi del micro-ambiente, vengono analizzate le caratteristiche distintive della singola organizzazione, che potranno essere successivamente sfruttate in fase di definizione del progetto la matrice più utilizzata è quella del modello SWOT.

L'analisi del contesto interno consente inoltre di progettare eventuali azioni correttive per migliorare gli aspetti che potrebbero rivelarsi critici.

Questo modello inserisce in una unica matrice punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

*<<I punti di forza vanno potenziati o rappresentano i punti fondamentali da comunicare. I punti di debolezza, vanno migliorati, neutralizzati o ridimensionati. Le opportunità vanno colte al momento giusto per trasformarle in punti di forza, tenendo presente che se vengono trascurate possono diventare minacce o punti deboli. Le minacce sono la conseguenza dei punti deboli sottovalutati, di opportunità trascurate o di punti forti non sfruttati con lungimiranza. Le minacce vanno analizzate e d elaborate per essere trasformate in opportunità>>.<sup>18</sup>*

Immagine 2.2 “Analisi micro-ambiente modello SWOT”

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
A N A L I S I  E S T E R N A	<b>Opportunità</b>	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	<b>Minacce</b>	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza.

Fonte:<http://www.polopsicologo.it/2016/04/12/lanalisi-swot-applicata-alla-persona/>

### 2.3 La scelta dei partner e il loro ruolo

Come è stato già affermato in precedenza, quando si parla di un progetto di Rete si sta senza dubbio parlando di una esperienza collettiva, e la sua forza sarà direttamente proporzionale a quella del suo elemento più debole, per questo la scelta dei partecipanti alla rete riveste un ruolo di fondamentale importanza. La ricerca del partner può essere fatta attraverso:

- Banche dati.
- Analisi del contesto.
- La conoscenza del settore.
- L'esperienza e la segnalazione di associazioni di categoria.
- La segnalazione di aziende interessate e conosciute nello specifico settore di

riferimento.

- La conoscenza diretta e personale.<sup>5</sup>

Ecco alcune semplici domande (fig. 2.3) da porsi durante la fase di ricerca dei partner che possono facilitare la scelta degli attori da coinvolgere all'interno del progetto.

### Immagine 2.3 "Cercare i collaboratori"

Qual è la dimensione ottimale della partnership per il progetto in esame? C'è bisogno di coinvolgere altri partner (ciò potrebbe ampliare le prospettive e assicurare un maggior grado di implementazione del progetto)? Oppure sarebbe difficile coordinare in modo efficiente un numero maggiore di partner?	✓
Qualche organizzazione che opera nelle regioni di appartenenza dei partner di progetto e il cui apporto potrebbe rafforzare il progetto (anche in qualità di partner secondario o osservatore) non è stata presa in considerazione?	✓
Gli anelli deboli (per esempio un'organizzazione che non ha un ruolo ben delineato o non possiede le capacità richieste o mal si adatta al tipo di partnership che avete creato) sono stati esclusi dalla partnership?	✓
Ci sono altre regioni o altri paesi che sarebbe vantaggioso coinvolgere relativamente al tema di riferimento?	✓
Quali sono le organizzazioni che rivestono un ruolo primario, nei settori di riferimento prescelti e all'interno delle regioni prescelte, alle quali vale la pena sottoporre una proposta di partnership?	✓
Sono stati considerati tutti i possibili canali attraverso i quali ricercare i partner più adatti?	✓
- Servizi di intermediazione relativi a programmi specifici, Contact Point nazionali, forum (reali o virtuali) per la ricerca di partner, fiere di progetti;	✓
- Reti o federazioni internazionali;	✓
- Contatti personali, segnalazioni ricevute da organizzazioni terze con cui esiste un rapporto di fiducia;	✓
Gemellaggi.	✓
Ogni partner potenziale è idoneo (cioè strategicamente importante nell'ambito della sua realtà regionale/nazionale e in grado di prevedere l'effetto prodotto dai risultati del progetto)?	✓
L'individuazione di possibili partner ha tenuto conto della loro esperienza e competenza sia in riferimento al tema in oggetto che ai progetti europei?	✓
Tutti i partner sono stati scelti per ragioni che vanno al di là della semplice convenienza geografica?	✓
Il progetto potrebbe rappresentare una prima fase di ulteriori possibilità di collaborazione? La partnership costituita potrebbe lavorare anche in un'ottica di lungo periodo e per progetti futuri (in particolare in riferimento a temi collegati)?	✓
Qual è la dimensione ottimale della partnership per il progetto in esame? C'è bisogno di coinvolgere altri partner (ciò potrebbe ampliare le prospettive e assicurare un maggior grado di implementazione del progetto)? Oppure sarebbe difficile coordinare in modo efficiente un numero maggiore di partner?	✓

Fonte: Regional Actors in Interreg Cooperation, "Linee guida per una buona gestione dei progetti"

Tra i criteri più importanti per la selezione del partner bisogna sicuramente segnalare:

- **La coerenza dell'attività/impresa** con l'obiettivo finale, la localizzazione e la distanza dalla sede.
- **Il reale interesse per la stipula del contratto** di rete, l'apertura alla cooperazione.
- **Lo spirito di collaborazione** con annessa disponibilità al cambiamento e la capacità di lavorare in team e la credibilità dell'azienda.<sup>5</sup>

Una volta selezionati i partner per la creazione di un progetto di successo è di fondamentale importanza individuare i ruoli di ogni singolo partecipante al network e al progetto, allegando gli effetti accrescitivi e i risultati pratici che ovviamente deriveranno dalla realizzazione del progetto che si sta venendo a creare.

Quando si cerca di creare un network è di fondamentale importanza che vi sia un mix ottimale di esperienze e competenze derivanti dai differenti partecipanti della rete. In quanto, per raggiungere gli obiettivi che l'organizzazione si è prefissata, i vari componenti della Rete sono chiamati a praticare un continuo meccanismo di dare/ricevere secondo i propri ruoli "camminando" nella medesima direzione.

Per garantire un determinato equilibrio durante il progetto deve esserci sempre una costante definizione e suddivisione dei ruoli. In fase di definizione del piano di lavoro qualsiasi dettaglio deve essere esplicitato.

La suddivisione dei ruoli non deve trasformarsi in un qualcosa che rimane sulla carta, che viene adottato solamente da un punto di vista teorico, ma deve essere un reale processo volto alla realizzazione del progetto. L'attuazione della suddivisione dei ruoli non per forza deve avvenire in maniera netta ma può essere applicata in differenti fasi.<sup>17</sup>

Definire a priori il ruolo generale di ogni partner potenziale è necessario in quanto consentirà agli attori selezionati di inserirsi all'interno della rete valutando il loro possibile contributo e i potenziali benefici. Durante questa fase bisogna ricordare che si sta venendo a creare un insieme non omogeneo di competenze, conoscenze e esperienze. Spetta poi ai vari coordinatori saper amalgamare questo insieme, per farlo fruttare al meglio, le differenze devono essere gestite in maniera tale da generare i maggiori benefici per il network e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Man mano che la rete si va delineando, soprattutto nei casi più complessi, potrebbe essere utile sviluppare una matrice *SWOT* (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*) relativa a ciò che le vari parti della rete possono offrire nel loro insieme al fine di definire in modo logico come opererà la rete (per esempio chi sarà coinvolto, in quali attività, a quale livello e il grado di interazione tra i partner).

Potrebbe sembrare scontato, ma è utile ricordare, che è necessario entrare in contatto con i partner in tempo utile, presentando sin da subito una bozza di cooperazione. Bisogna pensare infine che non tutte le imprese hanno vissuto le stesse esperienze e hanno le stesse opinioni, potrebbe essere necessario infatti introdurre il concetto di "Programmi di Cooperazione".

Mentre la rete prende forma e man mano che si vengono a conoscere meglio i differenti partner può essere utile provare a inserire nuovi attori all'interno del progetto in modo tale da colmare quelle che possono essere le lacune del network.<sup>17</sup>

Una volta che sono stati individuati i partner, necessari all'attività di rete che si sta scegliendo di intraprendere, è necessario innescare una fase preliminare di conoscenza e di condivisione delle informazioni in modo tale da condividere: il profilo del progetto, le conoscenze dell'approccio imprenditoriale, e la creazione di una relazione interpersonale.<sup>5</sup>

*<<La professionalità e l'etica nei rapporti di lavoro e l'integrità nella gestione delle relazioni interpersonali sono gli elementi base per generare e mantenere quel clima di fiducia senza il quale la rete si sfilaccia fino a deteriorarsi definitivamente>>.<sup>5</sup>*

Come è possibile evincere da questa citazione, la fiducia è uno degli elementi base per la costruzione di una relazione e quindi di un network. In fase di creazione della rete la fiducia diventa fattore fondamentale per la creazione di un progetto di rete solido.

Per certi aspetti costruire una rete è come costruire una casa: fin da subito le fondamenta devono essere solide e ben costruite, così, quando si costruisce un network, bisogna basarsi su competenze affermate e soprattutto bisogna fidarsi di chi sta attorno.

## **2.4 Project Management**

Fino ad ora si è parlato della creazione di un progetto di rete in cui scegliere e coinvolgere più attori al fine di raggiungere un obiettivo, ma, cosa si intende realmente per progetto e per gestione dello stesso? Un progetto è uno sforzo temporaneo (in quanto ha una data di inizio e una di fine) intrapreso per sviluppare un prodotto o un servizio unico (un qualcosa di nuovo, che deve essere differente da qualsiasi prodotto o servizio creato in precedenza).<sup>19</sup>

Quando diamo avvio a un progetto è di fondamentale importanza che si tengano in considerazione determinati aspetti per sviluppare il lavoro stesso al meglio:

- Definizione dello scopo o obiettivo.
- Identificazione del tempo disponibile per la definizione dei requisiti, progettazione, realizzazione e test.
- Costo del progetto.
- Qualità.

- Risorse umane.
- Canali informativi (sia interni che esterni).
- Rischio: identificazione e gestione.
- Approvvigionamento di strumenti e materiali.

E' di fondamentale importanza che vengano tenuti in considerazione tali aspetti in quanto una cattiva gestione del progetto può portare alla trasformazione degli utili attesi in perdite, in un ritardo della presenza sul mercato e infine a scarsi e inefficaci controlli. Errate valutazioni dei progetti causano l'identificazione di eventuali errori e problemi troppo tardi rispetto alla possibilità di recupero del lavoro svolto.

Lo sviluppo di un progetto normalmente si divide in quattro fasi: la definizione dei requisiti (dove per requisito si intende una proprietà richiesta oppure auspicabile del prodotto/servizio che si vuole realizzare), la progettazione, la realizzazione e il test.<sup>19</sup>

Immagine 2.4 "Le fasi di un progetto"



Fonte: Maristella Agosti (aa 2017-2018)

Per quanto riguarda la progettazione, quindi la programmazione progetto, bisogna sempre ricordare che essa deve essere sempre orientata al risultato, all'obiettivo. Per questo fissare dei risultati concreti e misurabili è di fondamentale importanza in fase di progettazione. Questo può essere fatto tramite il modello *SMART* definito da Peter Drucker nel 1954. Esso rappresenta un acronimo che unisce le caratteristiche fondamentali di ogni obiettivo.

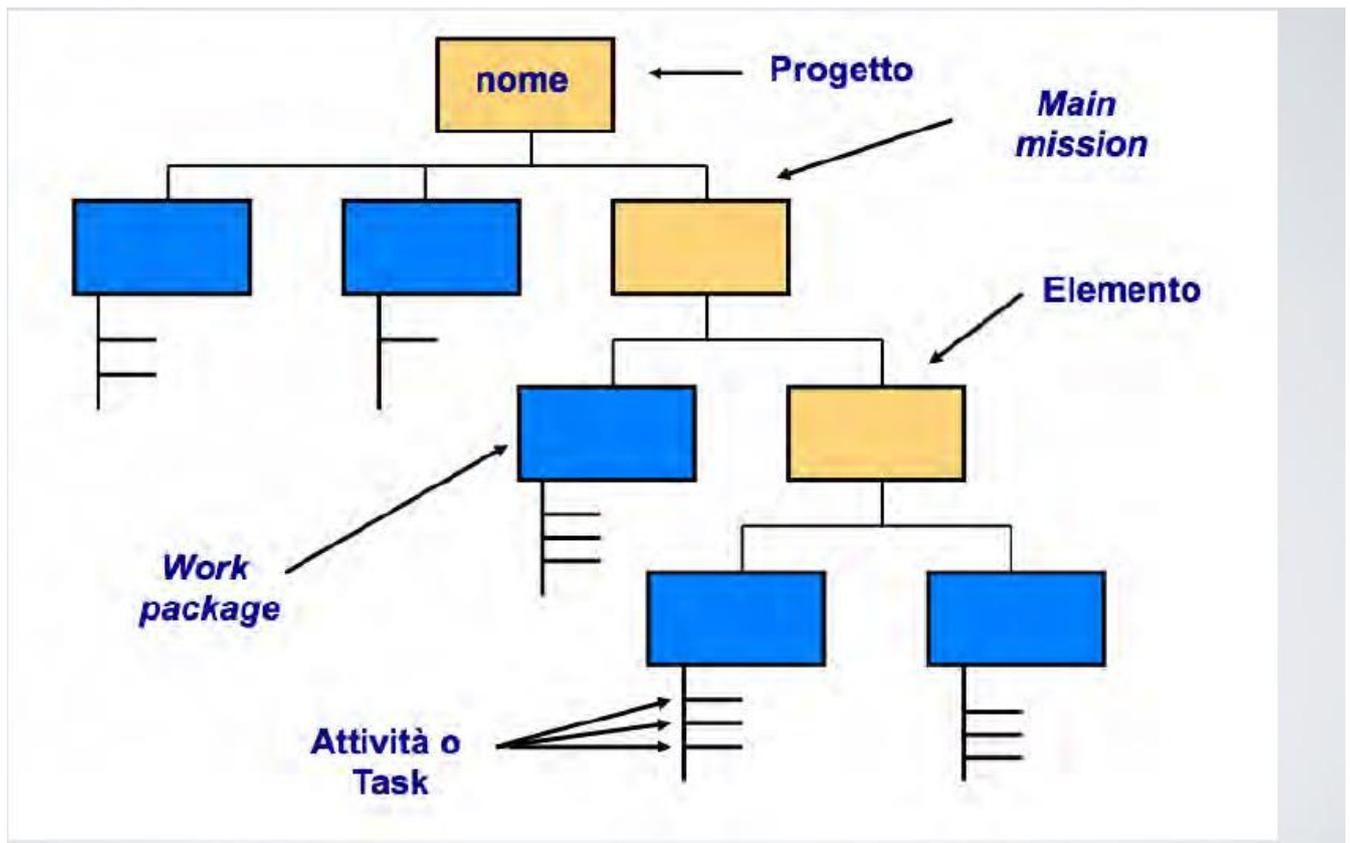
Essi devono essere:

- **Specific:** L'obiettivo prefissato deve essere il più specifico possibile, deve essere chiaro, in nessuna maniera vago.
- **Measurable:** L'obiettivo deve essere sempre e costantemente misurabile, ciò ci permetterà di capire se il risultato è stato o meno raggiunto e, in caso negativo, quanto siamo lontani dai nostri obiettivi.
- **Achievable:** L'obiettivo deve essere realizzabile date le risorse e le capacità a disposizione.
- **Realistic:** L'obiettivo deve essere sia stimolante ma al tempo stesso deve assolutamente essere raggiungibile.
- **Time Related:** L'obiettivo deve essere basato su delle specifiche di tempo precise, bisogna sempre determinare il periodo di tempo entro il quale si vuole raggiungere un determinato obiettivo.<sup>20</sup> In fase di progettazione è sempre consigliabile considerare un tempo addizionale del 10% rispetto ai normali tempi di realizzazione degli obiettivi.

Una volta definiti gli obiettivi è indispensabile stabilire come raggiungerli, impostando il progetto in maniera tale da far emergere quali siano i requisiti necessari allo scopo e quali siano le parti che dovranno essere affrontate. Diviene quindi necessario scorporare il progetto in sottosistemi dipendenti l'uno dall'altro. Per questo è possibile utilizzare la

metodologia della “*Work Breakdown Structure*” o (*WBS*): una struttura ad albero orientata al prodotto che organizza, definisce e visualizza graficamente lo scopo del progetto.

Immagine 2.5 “La *Work Breakdown Structure*”



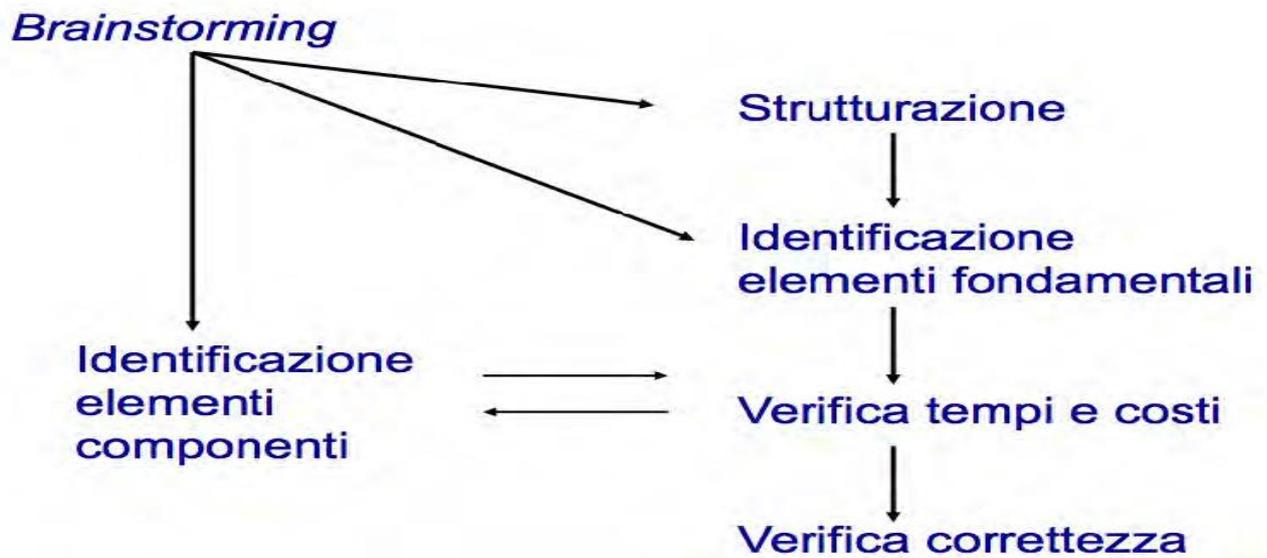
Fonte: Maristella Agosti (aa 2017-2018)

Come è possibile vedere dalla figura più sopra riportata: <<Ogni scomposizione rappresenta un ulteriore grado di dettaglio degli elementi del progetto. Gli elementi all'ultimo livello della WBS sono spesso chiamati *Work Packages* e hanno in comune: scopo, tempi e costi responsabilità, monitoraggio e gestione>>. <sup>19</sup> Quando si crea una struttura di questo tipo per la definizione di un progetto bisogna sempre tenere conto della “regola del 100%” Essa precisa che la *WBS* deve includere il 100% del lavoro definito dal

progetto e includere tutto il necessario alla realizzazione dello stesso, inclusa la gestione del progetto stesso. La regola si applica a tutti i livelli della gerarchia: la somma del lavoro dei livelli “figli” deve essere uguale al 100% del lavoro rappresentato dal loro “padre” e la *WBS* non deve includere alcun lavoro al di fuori dai limiti del progetto, ossia non può includere più del 100% del lavoro.<sup>19</sup>

È importante ricordare che la regola del 100% si applica anche al livello di attività, il lavoro rappresentato dalle attività in ciascun pacchetto di lavoro (*Work Package*) deve dare, sommato, il 100% del lavoro necessario per completare il pacchetto.<sup>21</sup> Bisogna sempre ricordare inoltre che la logica della scomposizione insita in questa struttura ha il semplice scopo di organizzare il progetto in elementi di complessità sempre minore, allo scopo di governare la complessità del progetto stesso. Questo tipo di struttura deve essere organizzata in una forma particolare e deve essere compilata preferibilmente seguendo una determinata procedura. Prima di tutto è necessario decidere quelli che sono gli elementi a se stanti all'interno del progetto, decidendo quindi quali sono gli elementi fondamentali del progetto e indipendenti dal resto. In seguito è necessario verificare i tempi e i costi, verificando infine la correttezza dell'intera struttura al fine di non incappare in errori durante la fase operativa del progetto.

Immagine 2.6 “La realizzazione della WBS”



Fonte: Maristella Agosti (aa 2017-2018)

Un fattore di fondamentale importanza è quello della descrizione delle attività all'interno della mappa, esse devono essere descritte in modo tale da essere:

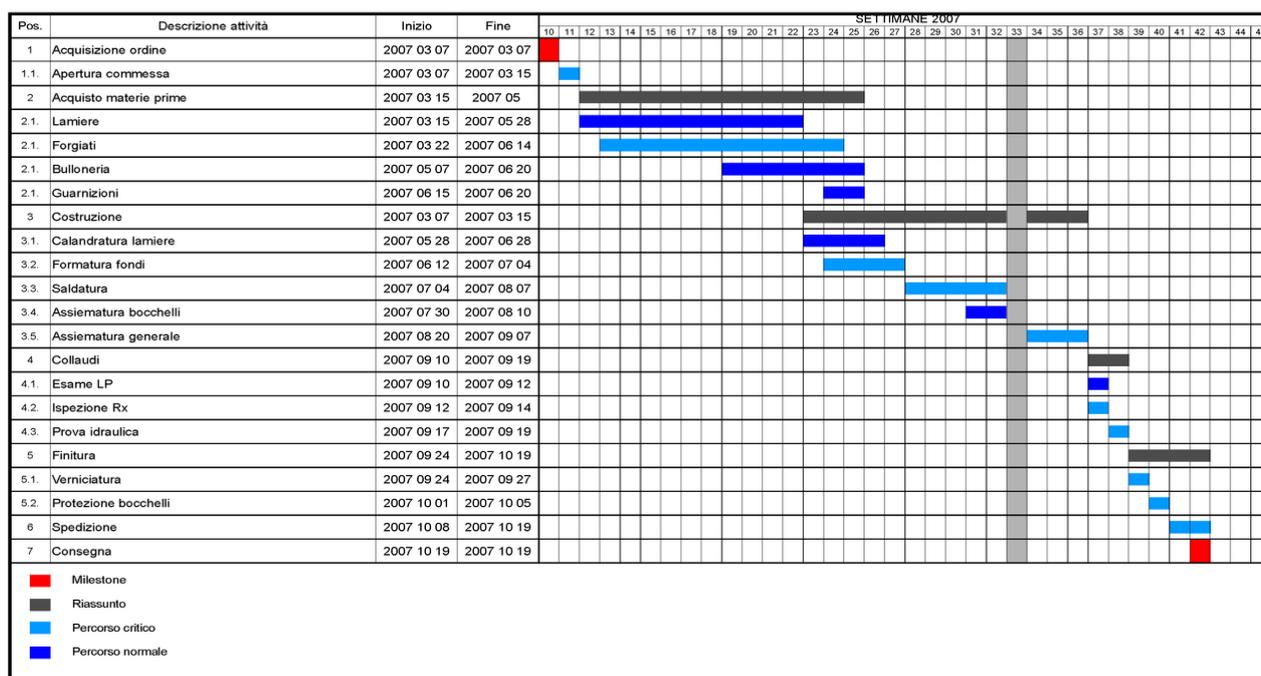
- **Gestibili:** cioè devono avere una durata breve.
- **Misurabili:** devono generare un output tale da essere misurabili.
- **Controllabili:** Devono essere assegnate a un responsabile durante tutto l'arco del progetto.
- **Significative:** Devono essere chiari i requisiti di ciò che si vuole ottenere tramite qualsiasi attività.<sup>19</sup>

Quando all'interno del progetto si raggiunge un obiettivo importante si parla di raggiungimento di un *Milestone*: un evento significativo, che normalmente è il completamento di un *Deliverable* o di un risultato principale.

Durante l'organizzazione di un progetto, come è già stato affermato, è assolutamente indispensabile tenere conto delle tempistiche relative ai vari gruppi di lavoro e alle singole attività facenti parte del progetto. Al fine di mantenere tutto sotto controllo viene utilizzato il

“diagramma di Gantt”, uno strumento che prende il nome dal suo idealizzatore. Esso è un semplice grafico che presenta sull’asse orizzontale l’arco complessivo della durata del progetto suddivisa in fasi, mentre sull’arco orizzontale vengono a costituirsi le attività che compongono il progetto.

Immagine 2.6 “Diagramma di Gantt”



Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma\\_di\\_Gantt](https://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Gantt)

Un ulteriore elemento di fondamentale importanza, quando si costruisce un progetto, è la definizione degli incaricati alla gestione dello stesso. Questa o queste figure si dovranno occupare, durante tutto l’arco del progetto, del coordinamento di persone, gruppi e risorse, al fine di raggiungere i risultati sperati nei tempi previsti, senza nessun dispendio di “fatica” inutile.

Oltre a questo già difficile compito i gestori del progetto dovranno occuparsi della comunicazione e della gestione degli *Stakeholders* (soggetti interessati), ossia chiunque

possa avere un determinato interesse al progetto. I soggetti interessati possono essere al tempo stesso individui o organizzazioni interne o esterne al progetto, che possono avere una determinata ricaduta sul progetto stesso e influenzarne i suoi risultati. Maggiori delucidazioni in merito verranno fornite successivamente nella sezione riguardante “La gestione delle Reti d’impresa”.

Basti per ora pensare che quando un progetto si mette in moto la sua organizzazione non riguarda soltanto le azioni da attuare per raggiungere un determinato scopo, bensì anche gli organi di coordinamento e supervisione, ma anche la comunicazione interna ed esterna. Non sarebbe in alcun modo fattibile un progetto in cui le parti in gioco non comunicassero. Per organizzare la comunicazione e gli altri fattori complessi di un progetto è importante sapere che vengono nominate una serie di figure che hanno il compito specifico di coordinare e comunicare.

Il *Team Leader* è sicuramente una di queste figure, ogni progetto che si rispetti possiede uno o più *Leader*, fondamentali per la riuscita di un progetto. Essi forniscono motivazione ai vari membri del gruppo; organizzano i processi esistenti, così da plasmare un’idea iniziale in un prodotto finito e stimolano le idee spingendo le persone a creare e ad essere creative anche quando devono muoversi entro i limiti stabiliti per un prodotto o un’applicazione particolare.<sup>19</sup>

Ogni singolo gruppo facente parte del progetto può essere organizzato dal *Team Leader* secondo differenti modalità:

- **Modalità chiusa o centralizzata:** in cui il team è strutturato secondo una gerarchia di autorità e in cui vige un modello di comunicazione verticale.
- **Modalità casuale:** il team è strutturato in modo non rigido, affidandosi all’iniziativa dei singoli componenti.

- **Modalità aperta o controllata decentralizzata:** in cui il team è strutturato in modo da mantenere il controllo tipico della modalità chiusa ma considerando possibili innovazioni portate ad esempio dalla modalità casuale.
- **Modalità sincrona o democratica decentralizzata:** si basa sui moduli in cui è stato scomposto il problema ed affida a ciascun componente del team una parte del problema riducendo il numero di comunicazioni. Modalità in cui vige un modello di comunicazione orizzontale.<sup>19</sup>

## 2.5 La strategia della rete

Quando si parla di un progetto, qualsiasi esso sia, deve sempre essere supportato da una strategia, cioè un metodo di agire coerente con gli obiettivi che sono stati prefissati e soprattutto essa deve essere realizzabile. Un progetto non sostenibile e privo di Vision è un progetto destinato a fallire.

Di fondamentale importanza, quando si cerca di definire una strategia, bisogna aver ben chiaro che l'obiettivo prefissato deve portare al raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. È possibile fare questo tramite una attenta fase di analisi del mercato, individuando i fattori critici e l'ambiente competitivo circostante al fine di allineare le risorse tangibili e intangibili per riuscire a dominare il settore di riferimento.<sup>5</sup>

Per effettuare questo processo è possibile utilizzare il modello della "*Net-Idea*", metodo che serve a modulare la rete d'impresa e la sua strategia sulla base dell'idea fondante del network.

Cinque sono gli elementi che vanno a costituire il modello della "*Net-Idea*":

- **Team:** competenze dei singoli e sinergia del gruppo. Il team costituisce spesso l'elemento determinante per lo sviluppo concreto e fruttuoso del Business di Rete.
- **Idea:** prodotto da realizzare. Spesso capita di imbattersi in progetti ritenuti estremamente validi per chi li ha ideati, ma che in realtà si traducono in soluzioni che non trovano un proprio sbocco sul mercato.
- **Innovazione:** reale novità espressa dalla offerta di Rete (*Value Proposition*). Spesso le idee migliori falliscono perché non trovano sbocchi oppure a causa di una domanda insufficiente nel relativo segmento di mercato. Ciò premesso occorre indagare accuratamente le necessità della clientela e i vantaggi che i clienti potranno trarre dall'offerta di rete.
- **Mercato target:** segmento di clientela a cui è indirizzato il prodotto o servizio, motivazioni d'acquisto e reali vantaggi conferiti.
- **Realizzabilità dell'idea:** valutazione dell'effettiva capacità di gestire in modo efficiente ed efficace il processo di realizzazione del prodotto/erogazione del servizio attraverso la predisposizione delle risorse. In quest'ambito, assume estrema importanza la valutazione delle esperienze, *partnership* e competenze dei singoli e del gruppo.<sup>8</sup>

Detto ciò la rete si muoverà per sviluppare la propria strategia secondo le sinergie che si possono venire a sviluppare fra i partecipanti della rete. Questo processo deve investire principalmente tre ambiti: quello dello sviluppo di una strategia tecnologica volta all'abbattimento dei costi; una strategia relativa al servizio offerto, al fine di dare un

servizio relazionale migliore al cliente e una strategia internazionalizzazione.<sup>8</sup> Ciò avviene operando un mix tra le due citate in precedenza al fine di ritagliarsi a livello globale un segmento di mercato sufficientemente gradevole per la sopravvivenza e l'evoluzione della rete.

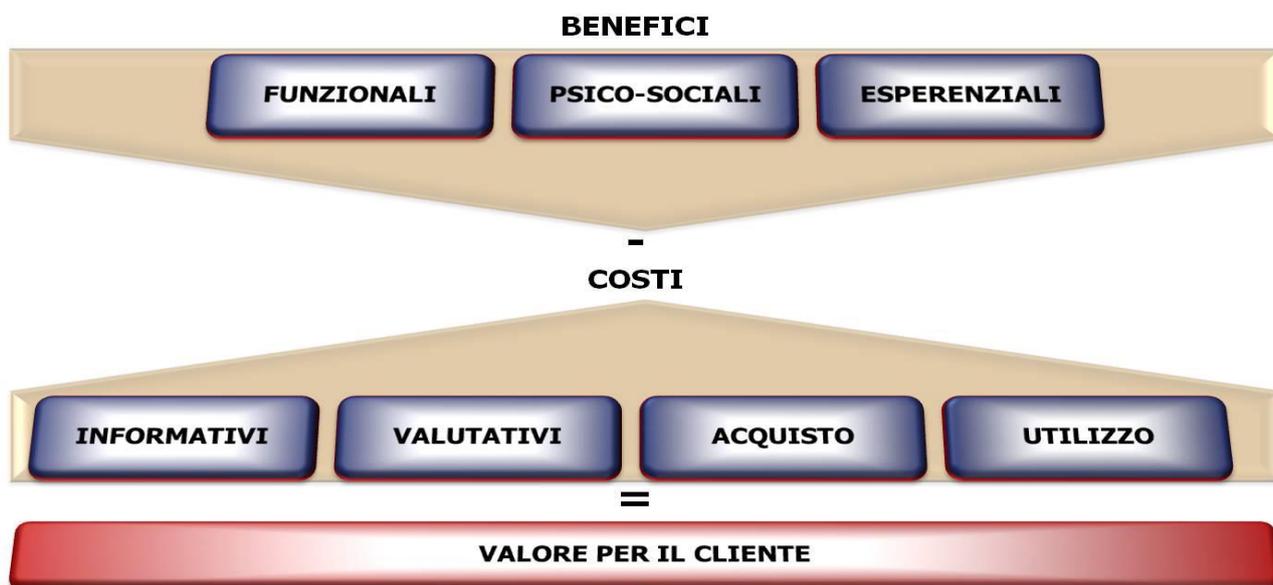
*<<Nei settori in cui la Rete sarà attiva essa dovrà applicare le tre strategie. La tech strategy verrà applicata in tutti i settori in quanto è necessario per ognuno sviluppare un presidio tecnologico. La service strategy verrà applicata in quei segmenti in cui fornirà un vantaggio competitivo apprezzabile. L'international strategy andrà a determinare i principali paesi target di sviluppo commerciale della rete, che risultano attrattivi e allo stesso tempo adattabili>>.<sup>8</sup>*

## **2.6 L'offerta della Rete**

Una volta effettuata l'analisi di mercato e dopo aver individuato i profili target, per ciascuno di essi la rete deve creare delle strategie differenziate di posizionamento. Deve decidere come presentarsi ai potenziali clienti, sulla base dell'analisi che ha compiuto – quindi sui competitors – ma anche sulla base delle proprie caratteristiche e finalità. Per questo, quando si parla di offerta di rete, bisogna parlare della strategia di differenziazione o meglio di quella proposta di valore che andrà a differenziare l'aggregazione dalle altre presenti sul mercato. I benefici che la rete genera e che successivamente trasferisce ai suoi clienti. Quando si fa ciò non si può limitare la scelta semplicemente al prodotto in sé ma bisogna ampliare i propri orizzonti creando un'ottica di Prodotto/servizio, molteplici elementi che siano coerenti tra di loro ma anche alle potenzialità della rete e alle esigenze del mercato di riferimento.

<<Generalmente, si pensa che le caratteristiche materiali del prodotto e del servizio rappresentino l'elemento più importante dell'offerta. In molti casi, tuttavia, altri elementi possono assumere un rilievo particolare diventando, a volte, persino più importanti delle caratteristiche materiali. Questo è vero soprattutto nei mercati contraddistinti da un basso grado di differenziazione. I diversi elementi che costituiscono il sistema di prodotto assumono dunque una diversa rilevanza a seconda del tipo di settore nel quale l'azienda opera e della strategia da questa perseguita>>. <sup>8</sup>

Immagine 2.6 "L'offerta di Rete"



Fonte: "Guida alle Reti d'impresa" (2018)

### 2.6.1 *Mission e Vision*

Quando si definisce la strategia di una rete di fondamentale importanza è il fatto che gli imprenditori che aderiscono al progetto abbiano ben chiari quelli che sono gli obiettivi e i valori condivisi della rete e che li condividano appieno. Sono obiettivi di breve e lungo termine che vengono legati assieme e si rifanno ai principi base della rete, su cui verte tutta la strategia.

Per quanto riguarda la *Mission* essa è la ragione d'essere di una organizzazione: chi siamo, cosa facciamo, come lo facciamo, quali sono le principali attività ecc. In altre parole lo potremmo definire come un distillato della filosofia dell'ente di quelli che sono i suoi obiettivi e dei suoi valori. In sostanza la *Mission* tocca l'essenza vera e propria dell'organizzazione. Chi sta all'interno dell'azienda o del progetto deve trasmettere a tutti in maniera "maniacale" la *Mission*.

La *Vision* invece è l'immagine del futuro che l'organizzazione si impegna a far diventare realtà, dove l'organizzazione vuole andare, che cosa vuole diventare sia a livello di organizzazione sia a livello di comunità. Essa indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni delle imprese e incentiva all'azione. La funzione del *Vision Statement* è, dunque, quella di ispirare i soggetti coinvolti per il futuro.

I valori guida infine rivestono una funzione fondamentale, essi sono le regole comuni e condivise alla base del patto più o meno esplicito che impegna le persone che lavorano all'interno di una organizzazione. Bisogna tenerli sempre a mente e lavorare tutti verso la stessa direzione, per questo è importante che vi sia un continuo lavoro di condivisione valoriale.

## 2.6.2 Ulteriori elementi da tenere in considerazione nella progettazione

Oltre agli elementi citati in precedenza, quando si progetta una Rete d'impresa, è di fondamentale importanza tenere in considerazione ulteriori elementi, che serviranno a creare al meglio la nuova offerta di business ed a non lasciare nulla al caso. I primi accorgimenti, come già detto in precedenza, andranno rivolta alla gestione del potere decisionale, vi è assolutamente la necessità di individuare **la persona o il gruppo di persone** che si porranno alla guida della rete. In alcuni casi potrebbe essere anche necessario affidarsi a un manager della rete esterno. Importante è anche definire se la rete diventerà **soggetto giuridico, la suddivisione dei compiti e l'individuazione dei rappresentati ufficiali della rete.**

Diviene inoltre di fondamentale importanza la **gestione operativa**: è importante nel corso del processo di creazione della rete la definizione degli standard qualitativi delle attività che si andranno a eseguire, esplicitando in maniera definitiva i ruoli, i compiti e le responsabilità.

Una fase ancora più importante, a mio parere, oltre alla gestione operativa è la definizione di procedure volte al controllo delle attività, dei partner e successivamente la misurazione dei risultati economici del network. Accade troppo spesso che la fase di misurazione dei risultati sia lasciata più in disparte rispetto alle altre, che venga tratta con troppa superficialità dai componenti del progetto. Invece essa è una fase di fondamentale importanza in quanto è l'unica che è capace di dire dove il network sta andando, quali siano le azioni da intraprendere e come correggere eventuali errori che la rete sta compiendo. La fase di misurazione dei risultati deve essere programmata sin dall'inizio con delle misurazioni intermedie periodiche e con una misurazione alla fine del progetto.

Anche in caso di fallimento, sarà così più semplice capire dove si ha sbagliato e cosa sarà necessario migliorare in un secondo momento.

È quindi importante definire:

- La modalità di analisi del bilancio economico di rete.
- L'analisi per l'acquisto o la vendita delle quote.
- Le verifiche di solidità economica dei partner.
- La verifica dei clienti, dei fornitori e delle relazioni tra i partecipanti del network.
- **L'Analisi** delle attività dei partner e dei tempi di risposta dei singoli alle richieste di rete.
- **La Definizione** della qualità dell'attività e dei prodotti offerti dalla rete.<sup>4</sup>

## **2.7 Il Business Plan di rete**

Lo sviluppo di un Business Plan di Rete è uno strumento indispensabile per definire non solo il progetto, ma per valutarne attentamente e preventivamente la fattibilità e le reali opportunità che si presentano al network.<sup>22</sup> Esso è un documento <<*Una spiegazione scritta del modello di business della Rete, un progetto di come la Rete intende organizzare e implementare le attività necessarie e sufficienti alla sua buona riuscita, finalizzato alla valutazione dei rischi e delle opportunità della nuova iniziativa imprenditoriale, ma anche per determinare la redditività dell'investimento e, di conseguenza, le scelte operative da compiere.*

*Questo documento rappresenta, dunque, lo strumento essenziale per presentare in maniera organica ed efficace il progetto della Rete, le informazioni chiave della nuova iniziativa imprenditoriale e i risultati della sua possibile implementazione>>.<sup>8</sup>*

Le funzioni di questo modello sono essenzialmente due:

- **Funzione esterna:** Per poter successivamente presentare il progetto a figure esterne per ottenere i fondi necessari ad avviare il progetto.
- **Funzione interna:** Fornisce la capacità di valutare le potenzialità di un determinato investimento o del mantenimento del business attuale.

I principali passi per la redazione del documento sono:

- **La *Net-Idea*:** è il punto di partenza del *Business Plan* di rete, che in primo luogo si sviluppa definendo *Vision* e *Mission* del progetto, necessari alla creazione di una strategia duratura e vincente.
- **Analisi interna:** Utilizzo dell'analisi *SWOT* per analizzare la situazione interna e gli assetti economico finanziari delle imprese facenti parte del network, definendo le singole catene del valore, evidenziandone le funzioni aziendali fondamentali.
- **Analisi esterna:** Riguarda essenzialmente tutti i differenti macro sistemi esterni alla rete che però ne possono influenzare notevolmente il successo oppure il suo fallimento. Parte integrante di questa analisi è lo studio dei mercati in cui la rete vuole posizionarsi, lo studio dello scenario competitivo e del macro ambiente di cui già si è parlato in precedenza.
- **Strategia rielaborata:** Una seconda fase di analisi interna ed esterna che consente di rivalutare la strategia provvisoria del network apportando consone modifiche in caso di necessità, in maniera tale da ottenere la migliore strategia definitiva.

- **Definizione del marketing operativo di rete:** Processo di creazione dei fattori di successo dell'offerta della rete, collegandoli agli attributi del prodotto/servizio attraverso la definizione del marketing mix adatto.
  
- **Progettazione della rete futura:** Progettazione delle modalità operative e delle tecniche con cui la rete sarà in grado di raggiungere i suoi obiettivi, andando ovviamente a definire il business model di rete.
  
- **Sistemi organizzativi:** Progettazione della struttura a supporto dell'operatività di rete identificando le figure chiave, tramite appositi organigrammi, e specificando le risorse coinvolte nel processo.
  
- **Proiezioni economico finanziarie:** Definizione del piano degli investimenti, il prospetto dei flussi finanziari ed un piano di finanziamento che consentano di ottenere le informazioni utili alla definizione stato patrimoniale e conto economico preventivi.
  
- **Action Plan:** Implementazione ed esecuzione dei piani operativi in modo da raggiungere le *Milestones* secondo le scadenze prestabilite. Utile, in questa fase, avvalersi di differenti Gantt per ogni impresa coinvolta, e di uno riepilogativo che sarà gestito dal Manager di rete.<sup>22</sup>

Immagine 2.7 “I componenti del *Business Plan* di rete”



Fonte: Simona Raccagni “*Percorsi strategici per le Reti d’impresa: il Business Plan di rete*”

Il *Business Plan* di rete è uno strumento di fondamentale importanza comunicativa rivolto agli imprenditori, agli investitori e ai creditori al fine di dimostrare la solidità del progetto. Uno strumento che aiuta i partecipanti del network a capire quanto e quale lavoro ci sia da svolgere, un modello che indirizza tutti gli attori interessati a collaborare verso un’unica direzione.

<<Il *Business Plan* può essere utile sia per le nuove Reti che per le Reti già esistenti che devono sviluppare nuove attività. In entrambi i casi, infatti, la pianificazione gioca un ruolo insostituibile di supporto allo sviluppo di lungo periodo della Rete>>. <sup>8</sup>

## 2.8 La gestione della rete

Tra i classici della Sociologia uno degli autori che si è maggiormente confrontato con il tema delle relazioni è sicuramente Georg Simmel. L'autore con la sua "Sociologia delle forme" introduce due concetti fondamentali.

Il primo concetto che egli introduce è quello di "effetto di reciprocità": tramite questo concetto egli intende evidenziare come tutti gli elementi che vadano a comporre la realtà siano in costante relazione tra di loro influenzandosi vicendevolmente.<sup>23</sup> Tramite questo approccio non vengono quindi ad evidenziarsi degli approcci causa-effetto di tipo meramente lineare, ma delle correlazioni tra i diversi elementi che sono di tipo reciproco e quindi circolare. Simmel infatti considera il mondo formato non da enti o da cose ma piuttosto da "movimenti e relazioni". Egli infatti tiene a precisare che la vita, come la società, sarebbe un fluire incessante che si cristallizza in forme con durata relativa. Le cerchie sociali sarebbero quindi delle forme assunte dall'energia vitale che viene fatta circolare nelle relazioni e nelle interazioni. Secondo Simmel infatti la società non esiste se non nelle vicendevoli interazioni tra gli esseri umani.

Il secondo concetto che egli introduce è quello di "Sociazione", cioè il modo in cui una determinata forma di azioni reciproche si consolida nel tempo.<sup>23</sup> Per concludere, secondo questa concezione, le forme di reciprocità tra gli individui che danno vita alle società non sono che azioni rituali, le quali esprimono la realtà sociale e al tempo stesso tendono a cristallizzarla in rappresentanze simboliche che rappresentano la cultura di una determinata società consolidata nel tempo.

Grazie a questa prospettiva sociologica è possibile comprendere come l'interazione sia un fattore fondante delle aggregazioni di persone e come essa sia un rituale quotidiano che tramite la condivisione contribuisca a creare delle forme più o meno "cristallizzate" di

sapere necessario alle aggregazioni per sopravvivere, rinnovarsi e per creare il senso profondo dell'aggregazione stessa. A questo punto è lecito chiedersi: ma quali sono i collegamenti tra uno dei classici della sociologia e il fenomeno delle Reti d'impresa?

Ebbene, anche il più semplice network è tenuto in vita, si evolve e assume significato grazie al "rituale" dell'interazione, dello scambio e della condivisione. È la creazione di relazioni sociali di qualità all'interno del gruppo il fattore fondamentale per il successo, in caso contrario potrà solo esservi spazio per il fallimento. Nella rete la condivisione crea "contaminazione" di idee, intenti e saperi che vanno a creare un vantaggio competitivo.

Per creare ciò all'interno di un network è necessario che si dia la priorità ad un tipo di comunicazione bidirezionale e simmetrica tra i partecipanti della rete e con gli *Stakeholder*.

Spesso quando si parla di comunicazione si parla di un processo meramente lineare, unidirezionale di un soggetto A che invia un messaggio ad un soggetto B. Questa non è in alcun modo comunicazione, piuttosto informazione, un processo in cui è A ad avere il controllo della situazione, ha la responsabilità dell'intero atto, mentre il soggetto B rimane passivo. Un fattore importante nella comunicazione è quello della bidirezionalità ci deve sempre essere uno scambio tra il soggetto A e B, questo implica che ci debba essere sempre, in maniera imprescindibile, una buona dose di ascolto. Ma per essere un vero processo comunicativo, che presuppone la creazione di una relazione è fondamentale un processo circolare, da A a B e da B ad A, un processo che presuppone negoziazione, integrazione e interdipendenza, non una semplice risposta emessa in maniera automatica. Questo tipo di comunicazione presuppone che tra i due partecipanti vi sia uno scambio, una reciprocità, in questo senso, tramite la relazione, si sta costruendo un "viaggio" fatto assieme governato da empatia, fiducia e responsabilità. Se all'interno del network si vuole costruire fiducia bisogna costruire delle relazioni. Affinché questo si realizzi è necessaria

una buona dose di chiarezza di trasparenza, di costanza e regolarità relazionale. Un continuo impegno nei confronti degli impegni presi e dei tempi da rispettare.

### **2.8.1 Creare trasparenza e fiducia nella Rete**

Quando si intraprendono progetti di lavoro che comprendono lo sviluppo di relazioni interpersonali e di fondamentale importanza sviluppare il concetto di gruppo, di trasparenza e di fiducia al fine di poter lavorare nelle migliori condizioni possibili. Storicamente le organizzazioni sono dei luoghi in cui spesso ci si presenta adottando una maschera, o come direbbe il sociologo canadese Erving Goffman “recitando un ruolo ben preciso sul palcoscenico”. Gli aspetti più caratterizzanti del sé, quando si varca la porta dell’ufficio, vengono lasciati a casa, ci è richiesto di comportarci e presentarci come persone “asettiche”, vuote, senza una personalità ben precisa e questo è un atteggiamento sbagliato che non porta a creare delle relazioni sincere e trasparenti sul luogo di lavoro, ma alla creazione di semplici scambi di circostanza, “relazioni” che svaniscono una volta terminata la necessità di dialogo. È importante vivere il luogo di lavoro mettendo in risalto la propria personalità, il proprio sé, in quanto ognuno di noi prima di essere una “parte” di una organizzazione è una persona con le sue forze, le sue debolezze, la sua esperienza e le sue paure. Inoltre la condivisione di esperienze personali può portare a migliorare le organizzazioni e le condizioni di lavoro all’interno di esse.

Quando si cerca di creare un gruppo, un Team di lavoro, bisogna sempre lavorare in primis sui valori condivisi, *Mission* e *Vision*; è inoltre un fattore vincente sviluppare pratiche all’interno del gruppo volte a coltivare discussioni sui valori e sulle regole di base.

Questi momenti di riflessione non sono importanti solamente durante le fasi iniziali ma anche durante il cammino dell'organizzazione stessa per mantenerli sempre vivi, per esempio alcune organizzazioni, per fare ciò, promuovono annualmente la “Giornata dei valori”.

Molte organizzazioni infatti celebrano una giornata annuale dei valori alla quale tutti vengono invitati e, tramite attività ludiche e introspettive, vengono rivisti lo scopo, i valori e le regole di base dell'organizzazione. Vi è inoltre un importante momento di riflessione confronto e in cui viene richiesto ai partecipanti di pensare se all'interno dell'organizzazione come singole persone e come team si è all'altezza di ciò che è stato detto precedentemente.<sup>24</sup>

In generale dei momenti in cui si discutono in gruppo i valori e le regole di base sono essenziali al fine di creare dei luoghi di lavoro in cui tutte le persone lavorano verso la stessa direzione in maniera trasparente e rispettandosi a vicenda.

Di fondamentale importanza inoltre per cercare la propria pienezza sul luogo di lavoro è anche la creazione di spazi di riflessione, durante la giornata lavorativa, per lasciare che le differenti personalità emergano dalla parte più profonda di noi stessi. Momenti di confronto in cui all'interno del team per quanto possibile si esponga la nostra personalità, nelle organizzazioni la fiducia è l'ingrediente segreto per una collaborazione fruttuosa e gioiosa, ma è difficile che la fiducia cresca quando si indossa una maschera. Per questo motivo è importante sviluppare iniziative di *Team Building* come ad esempio svolgere delle attività assieme. Ma ancora più potente è una pratica che sta prendendo sempre più piede quella dello “*storytelling* individuale” ossia una serie di pratiche per tessere lo “*storytelling* nella vita dell'organizzazione. Iniziative necessarie a creare un clima in cui le persone si sentono ascoltate e sicure di se stesse in quanto nel profondo tutti abbiamo il desiderio di essere ascoltati e visti in tutta la nostra umanità creando una connessione umana tra tutte

le differenti prospettive che si vengono a creare. Alcune organizzazioni promuovono un ritiro del personale in cui raccontare se stessi per narrare la propria storia altre ancora promuovono dei momenti, degli spazi di riflessione, in cui ogni giorno, in un determinato lasso di tempo ci si racconta e si condivide qualcosa di nuovo riguardante la propria vita. Molto interessante è il rito adoperato dall'organizzazione *Sounds True* ossia il “*Pigiama Day*” tutti coloro che lo desiderano possono celebrare il momento della prima colazione in ufficio in pigiama. In *Sounds True* questo giorno è un inteso momento di *Storytelling* in quanto ogni pigiama diventa una storia personale differente e rivela qualcosa a riguardo della persona che lo indossa. Una iniziativa che rende difficile indossare qualsiasi maschera professionale<sup>24</sup>

Infine lavorare in Team spesso può portare alla nascita di tensioni in quanto ci si imbatte in colleghi che hanno differenti personalità e stili per questo per sviluppare delle relazioni di valore è necessario avere il coraggio di affrontare il conflitto per crescere in maniera collettiva e individuale. Per questo può essere interessante sviluppare degli spazi di riflessione in cui, assieme a dei consulenti esterni, vengano esposte le tematiche di criticità e conflitto in maniera tale da non nascondere nulla sotto il tappeto.

### **2.8.2 La gestione dei Conflitti**

Come già affermato in precedenza quando si crea una Rete d'impresa, un *Team* di persone che lavora assieme, bisogna anche sviluppare delle modalità affidabili di gestione delle criticità e del conflitto.

Spesso quando nasce un dilemma o conflitto l'elemento chiave è la fiducia in quanto avere fiducia significa in certe occasioni mostrarsi vulnerabili in quanto si hanno aspettative positive rispetto agli altri e si matura il coraggio di accettare lo stato di vulnerabilità.

Spesso però, quando si sviluppa un conflitto, si ha paura di essere sfruttati dalla controparte e si vede tradita la propria fiducia. Nel caso dei conflitti infatti il fattore che rende paludoso il processo di risoluzione è proprio la mancanza di fiducia nei confronti della controparte, Non a caso i conflitti più che nella comunicazione celano problematicità all'interno della relazione instaurata tra i due contendenti. Per tanto il processo di risoluzione del conflitto può essere facilitato da comportamenti che avvicinano al raggiungimento di un accordo ma anche gravato da quelli che lo allontanano in maniera irreversibile.<sup>25</sup>

All'origine di un conflitto si possono trovare differenti elementi:

- Una o più risorse scarse.
- Due o più parti portatrici di interessi differenti.
- Esistenza di ambiguità sui criteri in base ai quali è giusto o equo suddividere la risorsa scarsa.

È importante sottolineare come le risorse scarse oggetto di conflitto , oltre che di tipo materiale possono essere anche di tipo emotivo, in cui le questioni concrete possono essere un semplice pretesto per affermare i propri principi, valori e qualità. In questo caso infatti la posta in gioco diventa il proprio sé, il valore personale.

Esistono infatti due tipi di conflitto:

- **Conflitto Emotivo:** Ha spesso conseguenze degenerative per le persone, in quanto fanno sedimentare umiliazioni e rancori. Quando una persona si sente minacciata sul piano personale metterà sempre in atto strategie di difesa ostili.
- **Conflitto Cognitivo:** Una tipologia di conflitto che se opportunamente gestita può trasformare il conflitto in una opportunità di crescita personale e quindi di sviluppo delle parti coinvolte. Sollecitare dei conflitti di tipo cognitivo può migliorare la

comunicazione tra gruppi.<sup>25</sup> Per questo all'interno di organizzazioni è fondamentale esprimere apertamente i propri interessi divergenti, dichiarare francamente i propri sentimenti negativi ed evidenziare il valore costruttivo insito nel conflitto che si sta mettendo in gioco.

Per questo quando si viene a generare del conflitto all'interno di una organizzazione bisogna sempre propendere per l'utilizzo di una negoziazione di tipo integrativo rispetto ad una di tipo distributivo. Quando si parla di negoziazione distributiva si parla di un processo "*Win/Loss*" un gioco in cui i guadagni di una parte sono le perdite dell'altra. In questo modo diventa evidente che non è possibile individuare una soluzione che soddisfi entrambe le parti. Al termine di questo tipo di negoziazione c'è sempre un vincitore ed un perdente. L'obiettivo relazionale di questo tipo di negoziazione è indebolire il più possibile la controparte al fine di sottrargli più concessioni possibili.

Quando invece si parla di negoziazione integrativa si parla di "un gioco a somma variabile" o meglio "*Win/Win*". In questo caso l'obiettivo non è più quello di prendersi la parte più grossa delle risorse ma quello di ampliare il più possibile i potenziali rendimenti comuni. In questo caso ogni parte può guadagnare senza indebolire l'altra. Questo tipo di accordo è fattibile tanto più ogni parte in gioco sarà disponibile a effettuare delle concessioni sulle questioni per lui secondarie, ma prioritarie per la controparte. In questo caso l'obiettivo relazionale nella è rafforzare la propria controparte, in quanto si mira ad ottenere i vantaggi con l'altro.<sup>25</sup> In questo caso l'accordo è possibile in quanto gli interessi degli attori in gioco sono differenti.

È possibile inoltre delineare alcuni principi generale per la gestione dei conflitti:

- Distinguere la persona dal problema.
- Aspettare il momento giusto.
- Riconoscere le ragioni altrui e capire i significati di tutte le persone coinvolte.

- Proporre delle critiche che siano ampiamente costruttive.
- Cercare sempre l'interesse comune al fine di risolvere il conflitto.
- Avere pazienza, il conflitto è un problema da risolvere, non una guerra da vincere.
- Saper dire di no quando occorre.<sup>5</sup>

## **2.9 La gestione degli *Stakeholder***

Quando si gestisce una singola organizzazione o un *Team* di lavoro orientato ad un obiettivo non è di fondamentale importanza solamente la gestione delle relazioni e della comunicazione interna, riveste un ruolo di pari importanza anche la gestione dei pubblici esterni e delle conseguenti relazioni che si vengono ad instaurare. Fondamentalmente una organizzazione con una cattiva gestione delle relazioni esterne avrà difficoltà a sopravvivere ad a raggiungere gli obiettivi che essa si è prefissata. Per esempio cattive relazioni con la comunità esterna possono portare a tensioni sul territorio che possono rendere il raggiungimento degli obiettivi ancora più difficile mentre una organizzazione con una buona gestione della relazione con la comunità esterna godrà di una migliore reputazione e di un migliore ambiente esterno per realizzazione dei propri obiettivi.

Quindi al giorno d'oggi la dimensione relazionale di una azienda assume un ruolo molto più importante rispetto al passato. L'impresa infatti sta diventando un sistema sempre più aperto e dai labili confini essendo quindi costretto a dialogare con tutti i soggetti e in tutti i contesti in cui è inserita. Un ultimo fattore rilevante è che la dimensione relazionale diventa sempre più un fattore strategico che come abbiamo detto in precedenza è finalizzato all'ottenimento del consenso necessario a svolgere le proprie attività, il consenso non è più fine a se stesso ma indispensabile per l'ottenimento di un vantaggio rispetto ad altre imprese.

Come accennato in precedenza nel panorama odierno della comunicazione d'impresa vi è una elevata articolazione dei pubblici che hanno differenti pretese, interessi ed obiettivi; per questo vi è la necessità di riuscire a coniugare tutti questi interessi assieme a quelli dell'organizzazione, al fine di mediare ed ottenere nuovo valore d'impresa è quindi di fondamentale importanza imparare ad ascoltare e non solo a domandare.

Ma cosa si intende quando si parla di “pubblici di riferimento”? In questo caso la definizione di Grunig e Hunt (1984) può esserci di grande aiuto: <<*Un gruppo di persone che condivide un problema o un progetto e che si organizza per l'azione*>>. <sup>18</sup> Sempre secondo gli autori i pubblici quindi si differenzerebbero secondo il loro grado di organizzazione e di consapevolezza rispetto all'esistenza di un progetto o di un problema. Dopo aver capito cosa si intende per pubblici di riferimento è essenziale operare una rigorosa classificazione in maniera tale da elencare le varie differenze tra di essi:

- **Stakeholder:** Sono quei soggetti i cui comportamenti e opinioni possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi. Il termine significa detenere un titolo, e lo *Stakeholder* stesso ne è consapevole, va precisato che questo diritto è riconosciuto “soggettivamente” perché è il portatore d'interesse stesso a considerarsi legittimato a trattare con l'organizzazione in questione. È proprio il loro grado di consapevolezza a determinare se essi siano *Stakeholder* attivi o potenziali i primi sono soggetti assolutamente consapevoli di tale “diritto” i secondi invece no ma potrebbero esserlo potenzialmente. <sup>18</sup>
- **I pubblici influenti:** Sono soggetti scarsamente interessati a costruire un relazione con l'organizzazione, ma sono importanti per l'organizzazione stessa in quanto essa li ritiene fondamentali per raggiungimento dei propri obiettivi. Ciò che li differenzia dagli *Stakeholder* è il loro processo di legittimazione. Nel primo caso sono i soggetti ad

auto legittimarsi nel secondo invece è l'organizzazione che compie questo processo.

- **Destinatari finali:** Sono tutti quei soggetti che subiscono direttamente oppure indirettamente le conseguenze delle attività delle organizzazioni.
- **Influenzatori delle *Issue*:** Sono tutti quei soggetti ai quali l'organizzazione riconosce capacità d'influenza sulle variabili del macro-ambiente cioè politica, economia, società e tecnologia e che anche in questo caso possono aiutare oppure ostacolare una organizzazione.<sup>18</sup>

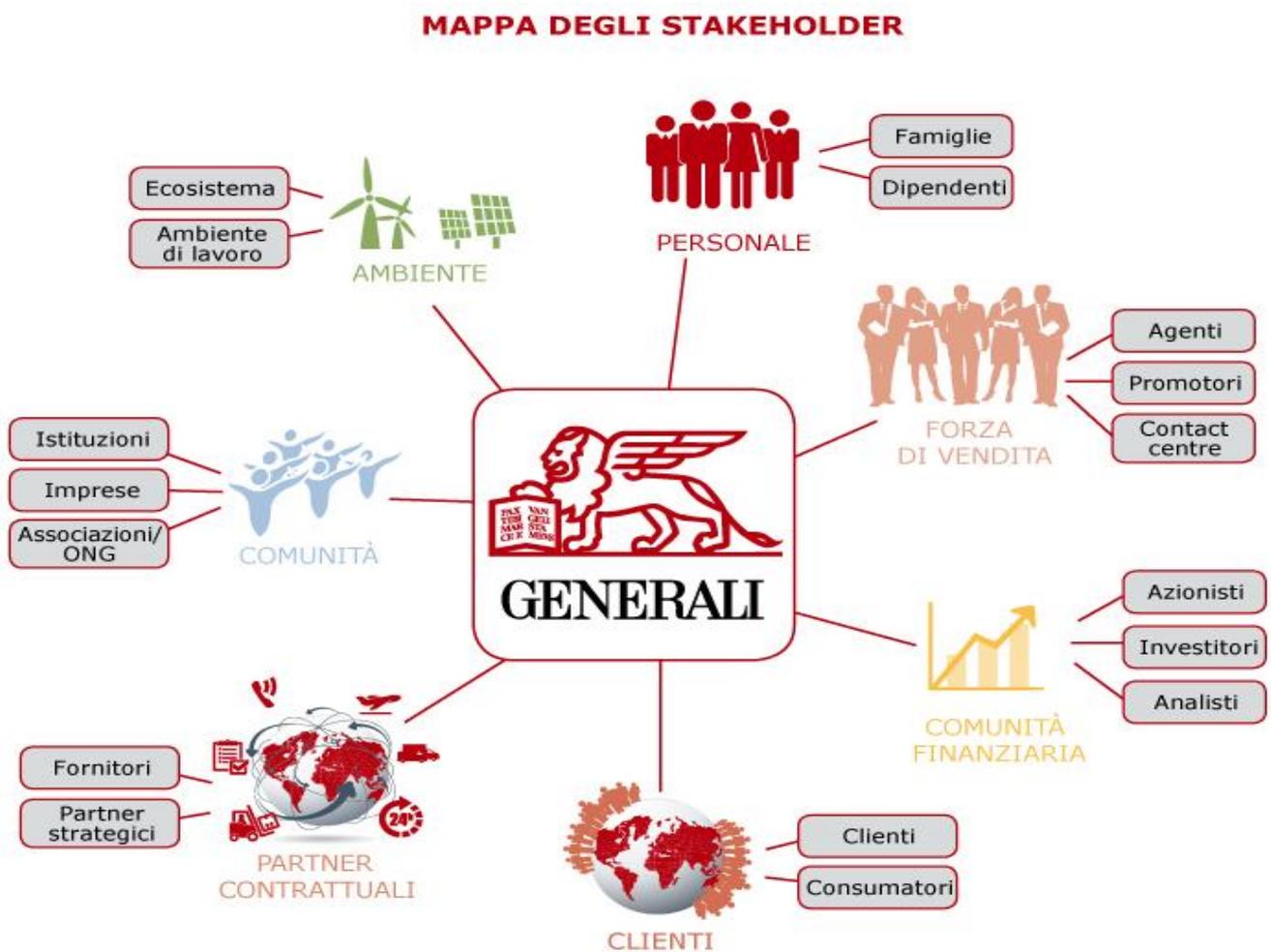
### 2.9.1 La “Mappa del potere”

Vista la complessità del panorama dei pubblici e dell'approccio da adottare con ogni singolo pubblico la parola d'ordine diventa progettazione. Per questo ogni organizzazione ha assolutamente bisogno di un metodo efficace di individuazione dei pubblici e di segmentazione e utile nel momento di gestione dei flussi di comunicazione in quanto uno degli indicatori base sullo stato di salute di una organizzazione è proprio la qualità dei rapporti con i pubblici e del capitale relazione creato dall'organizzazione.

In questo caso la “Mappa del potere” può tornare estremamente utile, essa si costruisce dalla domanda: <<*Chi ci può aiutare/ostacolare nel raggiungimento di un determinato obiettivo o nella realizzazione di un progetto?*>><sup>18</sup> Ricordandosi che è importante individuare pubblici differenti per obiettivi differenti. Il percorso di identificazione dei pubblici deve sempre partire dal centro, dal cuore dell'organizzazione, quindi prima individuando i pubblici interni e successivamente

quelli esterni, ricordandosi che i pubblici sono aggregazioni molto dinamiche che possono cambiare in maniera molto veloce. Una volta individuati tutti i pubblici è essenziale segmentarli secondo la classificazione fatta precedentemente. Come ultima fase è necessario affidare ad ogni pubblico un proprio ruolo all'interno del panorama strategico dell'organizzazione: specificando il messaggio da trasmettere la scelta del canale e l'integrazione della comunicazione Ricordando sempre che ogni atto comunicativo dell'impresa è volto a creare un ambiente consono alla realizzazione dei propri obiettivi.

Immagine 2.8 “La Mappa degli Stakeholder”



Fonte: <http://generalicsr2012.message-asp.com/it/gruppo/mappa-stakeholder>

## 2.9.2 Una questione di reputazione

Nel corso degli ultimi anni la gestione delle relazioni, sia interne che esterne, è diventata un fenomeno sempre più centrale e strategico per le imprese. Tutto ciò è volto a creare del valore per l'impresa, un valore non tangibile ma che riguarda reputazione ed immagine. Per immagine si intende la percezione che i pubblici hanno della stessa che rendono differente una data organizzazione mentre per reputazione è legata alla sua identità ed è determinata dalla fiducia e dall'affidabilità dell'organizzazione. Questo valore è cruciale per il rapporto con i pubblici e per la sopravvivenza dell'organizzazione. Una impresa che al giorno d'oggi ha una reputazione ed una immagine negativa è destinata a fallire in ogni suo obiettivo.

## 2.10 La figura professionale del Manager di rete

Quando si avvia un progetto che coinvolge una molteplicità di attori, in questo caso imprese, al fine di raggiungere un risultato concreto e misurabile è indispensabile ricorrere a una nuova figura professionale: Il Manager di rete. Questo nuovo ruolo necessita di soggetti con competenza trasversali e multidisciplinari, egli, tramite le sue azioni dovrà trasformare la strategia del network in azioni concrete al fine di raggiungere i risultati prefissati.

Per tanto il Manager di rete può essere definito come: <<Colui (o coloro) che coordina una rete di soggetti, prevalentemente imprese, al fine di perseguire gli obiettivi definiti da un programma comune>>.<sup>5</sup> Un ruolo che può aggiungere dei connotati aggiuntivi: <<Nel primo caso il manager di rete svolge un ruolo direzione dei soggetti aggregati, con tanto di autonomia decisionale, operativa e di spesa. - Ma anche - Il Manager di rete assume un

*ruolo tecnico e/o commerciale, in nome e per conto della rete quale funzione aziendale esterna dei soggetti aggregati>>.<sup>5</sup> Non ostante tutto questa figura professionale non è dotata di un quadro rigido di mansioni, per cui ogni rete può decidere di affidare mansioni specifiche al Manager di rete soprattutto in relazione al modello di business del network.*

### **2.10.1 Competenze trasversali e la capacità di donare**

Come è stato già affermato in precedenza la figura professionale del Manager di rete richiede competenze trasversali e multidisciplinari. Tuttavia alcune abilità richieste non si acquisiscono sui libri e spesso è il carattere che le determina, purtroppo esse non sono sostituibili ma sono necessarie al Manager di rete per svolgere in maniera adeguata le proprie mansioni. Il tema del dono è un fattore fondamentale per ogni manager di rete, questa tematica ha un'importanza fondamentale all'interno della vita di ogni singolo individuo. Oggi in una società dove tutto a un costo, saper donare prima di saper ricevere ha una valenza fondamentale. Il dono del proprio tempo è un tema fondamentale, tempo che il Manager della rete può dedicare al supporto e all'ascolto. Al giorno d'oggi è fondamentale *<<Offrire e ricevere dagli altri per ricreare senso di umanità che i tempi della fretta e dell'egoismo hanno distrutto. Basta un cordiale saluto: il dono dell'attenzione>>.<sup>26</sup>*

Il dono migliore che si possa fare è quello libero, senza un fine, non esiste metodo migliore per generare fiducia reciproca, attenzione e un sostanzioso ritorno in termini di creazione della relazione. In quanto uno degli scopi principali del Manager di rete è quello di creare e mantenere le relazioni, un costruttore di ponti, il vero creatore di relazioni è colui che fa da ponte. I creatori di relazioni sono coloro che quotidianamente nutrono in qualsiasi maniera la propria rete, che mettono a disposizione le proprie capacità e fanno da ponte al fine di creare e mantenere le relazioni.

## 2.10.2 Ascolto ed empatia

Fra le caratteristiche che sono richieste a un Manager di rete, molto probabilmente, l'empatia è ciò che sta alla base di tutto. Ma cosa si intende per empatia? La <<Capacità di porsi nella situazione di un'altra persona o, più esattamente, di comprendere immediatamente i processi psichici dell'altro. Con questo termine si suole rendere in italiano quello tedesco di *Einfühlung*>>.27 In maniera più semplice si potrebbe affermare che essa è la capacità di una persona di sentire le vibrazioni dei differenti canali dell'altro, di captare l'energia di un'altra persona e saperla convogliare nella direzione che si ritiene più giusta. Il modello della "Empathy Map" può essere uno strumento utile all'individuazione dei sentimenti di un determinato network.

Immagine 2.9 "La Mappa dell'empatia"



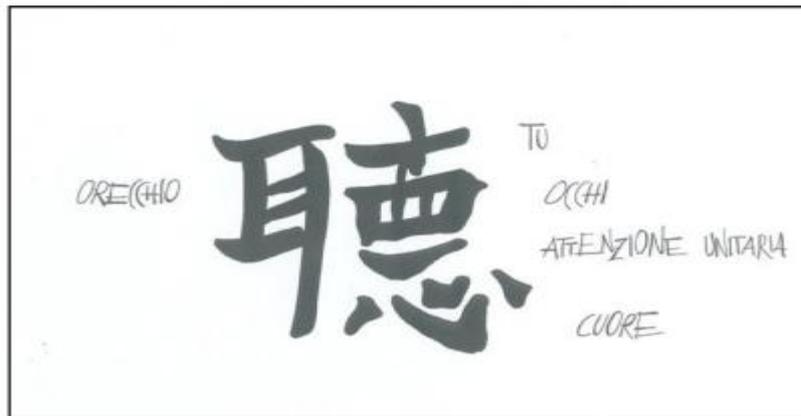
Fonte: Osvaldo Danzi (2018)

Un fattore importante come l'empatia però non può prescindere da un'ulteriore fattore altrettanto determinante per un Manager di rete ossia quello dell'ascolto. All'interno di un network, fatto di relazioni, le persone devono sempre essere ascoltate, esso diventa un fattore cruciale per creare fiducia all'interno del gruppo. Le persone devono e hanno bisogno di sentirsi ascoltate. Come detto in precedenza l'ascolto aumenta la fiducia e la fiducia diminuisce il conflitto, ascoltare inoltre aiuta a prendere decisioni migliori riducendo il margine d'errore. D'altra parte quando si comunica il destinatario del messaggio va inevitabilmente collocato al centro del processo comunicativo, facendo assumere all'ascolto un ruolo centrale all'interno dell'intero processo. Ascoltare significa entrare in empatia, sentendo non solo con l'udito ma anche con tutti gli altri sensi: Il tatto, l'olfatto, la vista e aggiungerei soprattutto con il cuore.

L'ascolto infatti è qualcosa di completamente differente dal stare in silenzio per la durata di un determinato intervento o nel porre determinate domande.

Secondo la cultura cinese esso infatti comprende ben cinque elementi: <<Da una parte l'orecchio , che, ovviamente, riveste un ruolo fondamentale nella fase del sentire. Dall'altra comprende invece: il tu ( inteso come piena accettazione dell'identità dell'altro; non può infatti esistere un io senza un tu che lo riconosca), gli occhi ( importanza dello sguardo e della relazione diretta); l'attenzione unitaria ( il qui e ora) ed il cuore ( inteso come partecipazione, volontà di capire, di comprendere, di accettazione profonda; in altre parole empatia>>.<sup>28</sup>

Immagine 2.10 “L’ideogramma dell’ascolto”



Fonte: Giampietro Vecchiato (aa 2017-2018)

### 2.10.3 Altre competenze richieste al Manager di rete

Quando si parla del Manager di rete è utile ricordare che è una figura professionale chiamata a governare un gruppo di persone, precisamente imprenditori, e ad interagire in maniera pressoché continuativa con loro, singolarmente oppure collettivamente. Si può comprendere sin da subito come ad una simile figura professionale sia richiesta una spiccata dote nelle relazioni interpersonali, nella diplomazia, nell’ascolto e di sintesi come già è stato affermato in precedenza.

Un Manager di rete deve quindi farsi trovare sempre pronto ad affrontare le normali “asimmetrie” che costituiscono le dinamiche di gruppo che influenzano la propria gestione strategica, esse vengono principalmente causate da innumerevoli resistenze da parte delle imprese a veder limitata la propria autonomia decisionale e la modifica di strategia consolidate.<sup>4</sup> Limiti a cui successivamente si devono aggiungere vincoli relativi alle modalità di gestione operativa causato dai differenti livelli di attenzione relativi alle modalità di gestione del business comune, al trasferimento delle conoscenze, alle paure legate alla concorrenza interna e ai tempi di “maturazione” dell’organizzazione che tendono ad essere lunghi.<sup>5</sup>

Non devono mancare infine competenze legate progettazione e alla organizzazione di mezzi e persone, ma anche capacità d'analisi e di monitoraggio delle attività e di valutazione dei risultati. Tutto ciò al fine di far muovere le complesse macchine delle Reti d'impresa verso la stessa direzione: quella del raggiungimento degli obiettivi. Senza alcun dubbio il Manager di rete conoscendo bene il settore di riferimento potrà possedere abilità necessarie e fondamentali per la coordinazione del network e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In conclusione il Manager di rete, nonostante sia una figura professionale nata recentemente è di fondamentale importanza sia nella fase di costruzione che nella fase di esercizio del network. I compiti richiesti a questa figura manageriale non sono sempre gli stessi, ma possono variare in base ai contesti in cui esso opera, anche se, nonostante tutto, vengono sempre richieste a questa figura delle competenze multidisciplinari e soprattutto relazionali, una grande capacità di negoziazione e di comunicazione. Purtroppo non tutte le competenze richieste possono essere imparate sui libri alcune, come quelle relazionali, spesso sono innate o derivanti da una forte esperienza maturata sul campo.

*<<Accentrare alcune attività – sotto la guida di una figura esterna - e avviare nuovi progetti condivisi, non significa rinunciare al proprio ruolo e al proprio “potere” decisionale, quanto piuttosto costruire un “centro servizi” interno al sistema utile per realizzare e liberare economie di scala altrimenti irraggiungibili dal singolo e per supportare in modo efficace ed efficiente, l’azione operativa dei singoli attori>>.<sup>29</sup>*

Per quanto riguarda la figura del Manager di rete è di fondamentale importanza che abbia delle competenze manageriali a tutto tondo, che sappia gestire e coordinare un progetto nelle sue differenti fasi e le relazioni che si vengono a creare tra le differenti aree, deve avere una forte capacità di mediazione e di gestione e risoluzione dei conflitti sia interni che esterni. Deve saper mettere in relazione la rete ed il mercato esterno, deve anche

saper difendere gli interessi del network e della comunità di riferimento nei confronti di terzi. Il tutto senza dimenticare le numerose attività di rappresentanza (come riunioni, incontri, seminari, ecc.), attività amministrative e gestionali (che comprendono una gamma di attività che vanno dalla gestione della documentazione, alla gestione del budget e delle risorse umane affidate, al monitoraggio del lavoro, fino ad arrivare alla definizione di politiche e procedure per la gestione dell'area di competenza) e attività di collegamento, che si esplicano in tutte quelle situazioni in cui il manager si trova ad essere il punto di contatto tra la propria organizzazione ed altre organizzazioni esterne.

Per quanto riguarda lo sviluppo commerciale della rete deve essere capace tramite strategie, piani e iniziative di promuoverla al meglio dimostrando notevoli capacità strategiche e in alcuni casi anche operative. A livello imprenditoriale le imprese restano autonome ma il Manager di rete deve saper identificare le più efficaci scelte strategiche per consentire loro di crescere come comunità di attori focalizzati verso un obiettivo di business comune e in alcuni casi essere anche capace di trovare nuovi clienti e nuove possibili aree di investimento. In ultima istanza deve essere anche a conoscenza delle differenti norme a livello giuridico necessarie a governare il network e a "muovere" la rete verso direzioni che non siano in contrasto con la norma scritta. La figura del Manager di rete è quanto mai complessa in quanto deve andare a ricoprire diversi ruoli, ed avere molte capacità data la varietà di compiti da intraprendere. La complessità di questo lavoro porta però note positive, in quanto l'esistenza di molteplici ostacoli porta ad una ricerca continua.

### 3. LA RETE NEL SETTORE TURISTICO E IL CONSORZIO DI ARTA TERME

#### 3.1 Fare sistema nel settore turistico

Negli ultimi anni il settore turistico ha subito notevoli cambiamenti che hanno coinvolto sia gli operatori del settore sia i turisti stessi. Con l'avvento della globalizzazione si è sviluppato in maniera virulenta il fenomeno del turismo di massa un fattore che coinvolge ogni anno un numero sempre maggiore di persone che si recano nello stesso luogo spesso nello stesso periodo dell'anno. Un vero e proprio tsunami di turisti che finisce per condizionare in maniera negativa i luoghi oggetto del viaggio, come per esempio Venezia. Un fenomeno, quello del turismo di massa, che ha portato a un inevitabile aumento della domanda, ma che nel contempo, grazie anche all'internazionalizzazione dei mercati ha portato a un massivo aumento dell'offerta e quindi della competitività. Come hanno risposto le strutture turistiche italiane? Per molti anni e, in qualche caso, ancora oggi, gli operatori italiani hanno vissuto di rendita sulle bellezze che la natura e le generazioni passate ci hanno regalato, hanno accumulato profitti significativi. Purtroppo tutto ciò era possibile in epoche in cui i mercati presentavano dinamiche di crescita regolari o facilmente prevedibili. *<<Non appena il tasso di cambiamento "a tutti i livelli" ha cominciato a crescere il sistema è entrato in crisi e hanno cominciato ad emergere progressivamente i "sistemi turistici" meglio organizzati, dotati di una forte identità, più flessibili nell'interpretare i nuovi scenari che si andavano delineando sul versante della domanda di turismo (anche se sarebbe più corretto parlare di "turismi"). I sistemi turistici oggi vincenti sono invece quelli che hanno meglio operato per creare un forte legame con il territorio ("agire localmente, pensare globalmente"), che hanno adottato efficaci e innovative strategie di marketing e comunicazione, che hanno abbandonato la logica autoreferenziale per porsi*

*un'unica domanda: “Cosa vuole, cosa si aspetta, il turista nomade e infedele del terzo millennio?”>>.<sup>29</sup>*

La concorrenza odierna si basa sui prodotti turistici, la cui qualità è data dalla capacità di offrire servizi all'altezza della domanda. Il turista al giorno d'oggi non cerca più una semplice località turistica come metà del proprio viaggio, ma si muove alla ricerca di un determinato prodotto turistico, dato dall'unione differenti servizi, un'area turistica organizzata come destinazione.<sup>30</sup> Il turismo è diventato uno scenario <<*Competitivo sia caratterizzato da grande complessità, dal costante arrivo di nuovi competitors, da consumatori sempre più esigenti e attenti alle “promesse”, da una forte richiesta di personalizzazione del servizio, dal massiccio utilizzo (a tutti i livelli) delle nuove tecnologie e malgrado le dichiarazioni d'intenti in senso opposto, gli operatori turistici continuano ad apportare al loro “fare turismo” pochi e limitati correttivi, spesso scarsamente efficaci*>>.<sup>29</sup>

Un trend oggi giorno in continua crescita è quello del turismo esperienziale, infatti, i primi tre driver della scelta di un viaggio sono: le attività che si faranno, le esperienze da “almeno una volta nella vita” e le esperienze culturali. Si conferma quindi il passaggio dal turismo di destinazione a uno di motivazione; un trend sottolineato anche da Booking.com, secondo cui il 60% dei viaggiatori è convinto che le esperienze abbiano un valore molto più alto di qualsiasi acquisto materiale.<sup>31</sup>

Da “*Live like a local*” a “*Insiders*”, il turista è alla ricerca di esperienze strettamente locali con la voglia di viverle sempre più da protagonista, il turista cerca l'identità del luogo che deve essere semplicemente unica nel suo genere, un'identità che il turista può palpare con mano in cui può sentirsi parte. Si potrebbe anche affermare che egli si voglia sentire come un piccolo etnografo che vive una cultura immergendosi in essa, carpando la vera filosofia di vita del gruppo locale, in qualità di consum-attori con una componente predominante di “*story-living*”.<sup>31</sup>

Un altro fattore fondamentale per il turista odierno è la personalizzazione del viaggio, la ricerca di una esperienza che non sia massificata ma che diventi sempre più strettamente personale e adatta alle singole esigenze, sicuramente ad un prezzo maggiore ma abbandonando definitivamente un “turismo di quantità” per approdare ad un “turismo di qualità”.

Per questo oggi quando si parla di prodotto turistico si intende: <<*Un prodotto turistico è l'espressione – e non la sommatoria - di una serie di servizi e di beni che rendono l'esperienza del turista fruibile nello spazio e garantita nel tempo. L'operatore turistico deve fare un duplice sforzo di fantasia: creare il prodotto ma avendo in mente coloro a cui può servire e piacere: quindi mettersi nei loro panni, sforzarsi di pensare come loro, di vivere come loro*>>.<sup>30</sup>

Per troppi anni nel settore turistico i singoli operatori si sono mossi come singole entità tentando di accaparrarsi più profitto possibile, le nuove esigenze di questo mercato impongono però nuove logiche e nuove strategie, il turismo oggi deve garantire offerte integrate e diversificate, offerte che siano gestite e perfezionate a tutti i livelli. Questa però è una esigenza a che singole e piccole entità del sistema turistico non possono soddisfare per questo, per sopravvivere e innovare il proprio prodotto, la propria destinazione, è assolutamente necessario fare sistema, un sistema basato su un prodotto locale da sviluppare e da curare in tutti gli ambiti. Una vera e propria creazione della destinazione, la creazione di una esperienza autentica e indimenticabile. Come afferma G.Vecchiato: <<*Per vincere la sfida della complessità e della competitività è quindi necessario fare sinceramente e con determinazione sistema [...] Un servizio fatto sì di cultura (frutto di un lascito eccezionale ma di un restituito sicuramente non all'altezza), paesaggio (sempre meno) ed enogastronomia (dove continuiamo a farci del male con le contraffazioni e la scarsa tutela dei prodotti tipici), ma anche di incontro, di accoglienza, di emozione, di*

*relazione con la comunità. Ecco perché il centro del sistema deve essere il “turista in carne e ossa”>>.<sup>29</sup> Dal punto di vista pratico, in questo caso, fare sistema significa creare un turismo territoriale ossia un turismo che diventa frutto della collaborazione di molteplici operatori turistici, pubblici e privati, che rendono fruibili le proprie competenze e i propri servizi in ottica integrata. In questa nuova “filosofia del mondo del viaggio” si ricerca infatti la selezione qualitativa dell’offerta, la cura e la cultura dell’accoglienza e la ricerca dell’autenticità. Per questo quando si parla di sistemi nel settore turistico si parla di organizzazioni formate da più enti e orientate al prodotto; operatori specializzati che offrono dei servizi altrettanto specializzati con l’intento di innalzare qualitativamente l’offerta di una determinata destinazione. Creando un connubio indissolubile tra territorio e azienda.*

Molto interessante ed esemplificativo, per capire questo concetto, è il paragone di questo fenomeno a un albero da frutto in cui i frutti sarebbero i prodotti turistici, le foglie i differenti operatori del sistema, il fusto le organizzazioni turistiche, e le radici il sistema territorio: risorse naturali, storiche, paesaggistiche (capitale territoriale) popolazione residente (capitale umano), imprese (capitale economico e finanziario) relazioni fra le diverse parti (capitale sociale).<sup>30</sup> Risulta quindi fondamentale creare un elevato numero di relazioni e di interazioni e una stretta collaborazione tra tutti i soggetti, necessaria al processo di costruzione della destinazione turistica e alla sua successiva vendita. Ovviamente all’interno del sistema ogni soggetto mantiene la propria singola identità ma a livello globale è necessario che le differenti entità si muovano in maniera unica verso la stessa direzione. Per questo bisogna comprendere che ogni azienda facente parte di un sistema turistico locale è dotata di una doppia identità: la prima relativa al proprio business e la seconda relativa al sistema locale di appartenenza <<*Questa doppia collocazione assegna una grande importanza all’identità e al senso di appartenenza nel rapporto tra il*

*singolo operatore ed il Sistema Turistico Locale. Solo in presenza di una chiara e trasparente consapevolezza di questa doppia appartenenza è possibile “mantenere le promesse” fatte ai turisti, “fare sistema” in modo autentico e non di facciata e, soprattutto, è possibile “assumersi tutte le responsabilità” che far parte di un sistema implica>>.<sup>30</sup> Nel sistema territoriale tutti i soggetti contribuiscono in egual modo a creare una singola identità di sistema, senza però scordarsi la propria, che è ciò che veramente lega una organizzazione al proprio territorio. Per questo Un Sistema Turistico Locale è quindi una rete integrata e organizzata di soggetti-partner (aziende, enti, organizzazioni, individui....) capaci di cooperare tra loro mantenendo la propria autonomia in vista di futuri risultati o finalità comuni. L'esistenza di un sistema di valori condivisi aumenta le probabilità di successo per tutti i singoli partecipanti perché affrontare da soli un mercato altamente competitivo può risolversi in una sconfitta che genera perdite per tutti e non solo per alcuni.*

*Per questi motivi oggi è necessario rispondere alle nuove esigenze del mercato e quindi del consumatore non singolarmente ma in una nuova ottica, quella di sistema, riuscendo così ad offrire un servizio migliore e che risponda alle esigenze di cambiamento. Come sottolinea G. Vecchiato: <<Un STL è il presupposto più adatto per rispondere rapidamente ai segnali di cambiamento provenienti dal mercato (sia interno che esterno) e per trasformarli in opportunità di business. Ogni partner del sistema rappresenta infatti un'antenna che, per conto del sistema stesso, raccoglie informazioni a tutti i livelli (locale, nazionale, internazionale) e le comunica a tutti il sistema cui appartiene. In secondo luogo, capacità di adattamento. Se la raccolta periferica delle informazioni funziona il centro è in grado di “restituire” le informazioni (dopo averle sottoposte ad una attenta analisi) sotto forma di modifiche e/o adattamenti oppure di suggerire strategie operative e azioni tattiche, in tempo reale. E' evidente che tanto più il sistema sarà flessibile e scarsamente*

*burocratizzato, tanto più aumenteranno le possibilità di rispondere efficacemente alle mutevoli richieste del mercato. In terzo luogo, capacità di sopravvivenza. In presenza di un segnale di disturbo o di crisi, un STL ha maggiori probabilità di sopravvivere e di evolvere di un singolo attore. Un sistema può ridursi, ingrandirsi, integrare nuovi attori, fare alleanze, ecc. senza danneggiarsi o distruggersi. Ultimo vantaggio competitivo è la capacità di innovare. Un STL può rispondere in modo reattivo, dinamico e veloce alle sollecitazioni provenienti dal mercato. L'abitudine, la tradizione, il conflitto generazionale, la paura di cambiare e di sbagliare, possono invece bloccare un singolo attore, ma non possono bloccare un soggetto guidato direttamente dal mercato e orientato esclusivamente a creare valore per i clienti e per i partner del sistema (e, indirettamente, per tutta la comunità di appartenenza)>>.<sup>29</sup>*

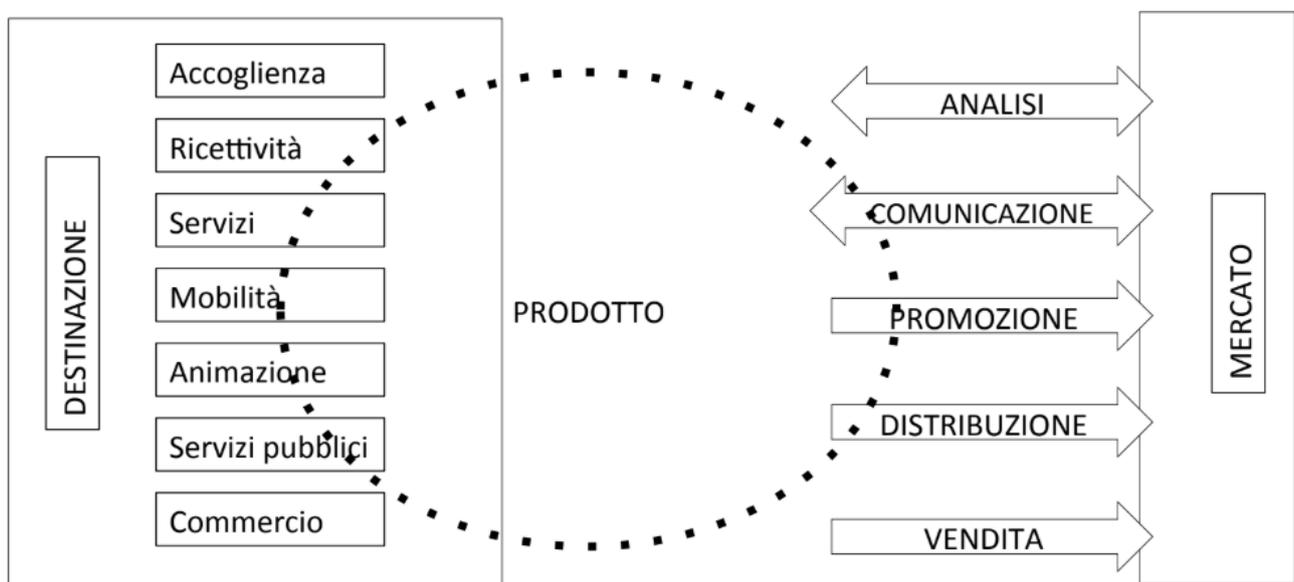
### **3.2 Le Destination Management Organisation**

Negli ultimi anni, per quanto riguarda il settore del turismo, non si ragiona più parlando delle destinazioni come luoghi geografici al cui interno sono comprese differenti realtà di servizi ma piuttosto come luoghi geografici ben definiti che integrano i singoli servizi presenti sul territorio in una singola entità, in un sistema locale, creando così un prodotto turistico ben definito sul territorio, capace di differenziarsi dagli altri *competitors* sul mercato. Anche nel settore del turismo quindi la parola d'ordine è diventata fare sistema per promuovere non una singola impresa ma un prodotto turistico, un brand con una vera e propria personalità. Non a caso Bieger (2000) definisce il concetto di destinazione come:

*<<Un contesto geografico (luogo, comprensorio, piccolo villaggio, nazione) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio, e che comprende tutte le*

*strutture necessarie al soggiorno relative ad alloggio vitto e ricreazione. [...] semplificando, le destinazioni possono quindi essere definite come un vasto insieme di prestazioni articolate e integrate per determinati segmenti di turisti. Da un punto di vista spaziale possono considerarsi come gli spazi entro i quali il turista si muove. In riferimento al prodotto e al mercato manifestano un'elevata stabilità temporale e possono perciò definirsi veri propri ambiti di operatività strategica nel turismo>>.* Da questa citazione è possibile comprendere come al giorno d'oggi uno spazio geografico ben definito coincida con la concezione di prodotto turistico e di destinazione, ma non solo, oltre alla dimensione territoriale, oggi, si viene ad aggiungere anche quella legata ai servizi, alle attrattività del territorio, quella dell'organizzazione territoriale e cosa imprescindibile un'ottica strategica. Questi fattori se combinati assieme ed organizzati secondo criteri strategici formano una destinazione turistica dotata di una determinata offerta.

Immagine 3.1 "Il prodotto turistico"



Fonte: D.Gallo (2017)

Il turista infatti quando sceglie di prenotare un soggiorno in una determinata località non acquista più solamente un territorio ma un sistema distribuito geograficamente. Nascono così i Sistemi Turistici Locali di cui già in precedenza si è parlato.

L'esigenza di questa trasformazione è data in primis dai cambiamenti del mercato turistico dovuti alla Globalizzazione: la nascita delle esperienze, la personalizzazione del prodotto, l'onnipresente *storytelling* e l'internazionalizzazione dei mercati, che hanno definitivamente sovrastato i vecchi canoni del turismo. Il passaggio fondamentale è sicuramente la concezione della destinazione: da semplice luogo geografico a sistema d'organizzazione territoriale in cui si promuove in maniera sistematica ed integrata una determinata offerta turistica per rispondere ad una altrettanto specifica domanda. Viene così creata una offerta fortemente strutturata tramite una determinata strategia, capace di rispondere a una domanda complessa.

Risulta chiaro che per concepire secondo questi canoni una destinazione turistica vi è bisogno di determinate organizzazioni in grado di costruire e gestire il prodotto che poi sarà venduto sul mercato; di organizzazioni che uniscono le imprese locali e che tramite strette relazioni lavorano alla creazione di un prodotto turistico integrato. Le *Destination Management Organization* o *DMO* sono quindi organizzazioni che hanno il compito di connettere la domanda con l'offerta o meglio una *DMO* <<è un'organizzazione che viene costituita al fine di promuovere una destinazione turistica. Ha principalmente la funzione di favorire l'integrazione dei servizi offerti dagli operatori che agiscono all'interno della filiera turistica locale, al fine di contribuire alla definizione di un prodotto turistico il più possibile unitario. Promuove, a tal fine, iniziative volte a stimolare la collaborazione fra gli operatori turistici locali e le imprese di intermediazione turistica>>.<sup>32</sup>

Queste organizzazioni hanno quindi il compito di creare sul territorio una attività di *Destination Management* ossia: <<Una disciplina che si occupa delle decisioni strategiche,

*organizzative e operative attraverso le quali dev'essere gestito il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti>>.*<sup>33</sup> Il *Destination Management* nasce dal bisogno di integrare all'interno di un processo strategico determinate azioni per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle peculiarità territoriali.

Questa tipologia di destinazione, o meglio, di organizzazione è caratterizzata da una forte forma sistemica, che diviene il principale elemento di per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. Come delle vere e proprie *community* sono luoghi che attraverso l'interazione e l'attività di differenti attori locali si posizionano sul mercato creando uno specifico brand.

Ciò che è peculiare per queste organizzazioni è che:

- **Tutto il territorio**, inteso come sistema nella sua completezza, si propone sul mercato turistico.
  
- **Le risorse e le attività** sono diffuse , ossia sono possedute da segmenti aziendali indipendenti, a prevalenza locale.
  
- **L'ente pubblico territoriale ha un ruolo da protagonista** nell'attività turistica, in quanto controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, oltre a sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di strategiche attività e lo svolgimento di funzioni dirette, istituendo allo scopo strutture specifiche.<sup>33</sup>

Le *DMO* essendo un network di costanti relazioni e di attività tra molteplici imprenditori sono più complesse da governare per quanto riguarda il profilo metodologico.

<<Le questioni più rilevanti riguardano la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale, il ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo e il problema del coordinamento in assenza di gerarchia. I prodotti turistici che le destinazioni community esprimono derivano dall'interazione fra il turista e il territorio>>.<sup>33</sup>

Queste organizzazioni quindi si trovano quindi ad agire in un contesto di riferimento ben delineato.

Immagine 3.2 "Il contesto di riferimento delle DMO"

## il contesto di riferimento



Fonte: S. Marchioro (2011)

La struttura organizzativa delle *DMO* può includere differenti realtà: la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione, un ente pubblico territoriale, aziende speciali, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o non profit. La *DMO* è, in molti casi, una società pubblico-privata, che si occupa di

promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio (aziende anche non turistiche, istituzioni, associazioni, persone). La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirla sono condizionati dal contesto culturale, politico, economico e soprattutto normativo.<sup>33</sup>

Alcuni autori (Morrison 1998, Presenza 2005) nel corso degli anni hanno provato a elencare le funzioni delle *DMO*:

- ***Un economic driver***: capace di creare delle nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo dell'economia territoriale in maniera diversificata.
  
- ***Un comunity marketer***: Capace di trasmettere un'immagine singola e definita delle attrazioni della destinazione più significative spingendole verso un mercato altamente segmentato di potenziali visitatori.
  
- ***Un industry coordinator***: che indirizza lo sviluppo turistico locale verso strategie studiate e dettagliate, incoraggiando le imprese turistiche locali a generare relazioni e un network, agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico.
  
- ***Public representative***: agisce da intermediario tra gli interessi dell'industria turistica tramettendo ad esempio le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica.
  
- ***Un builder of community pride***: tramite azioni volte al miglioramento della qualità di vita per i visitatori del territorio e per le popolazioni ospitanti.

Questa tipologia di organizzazione quindi piuttosto che “sfruttare” il territorio per far emergere un profitto adotta una differente visione, è possibile capire infatti come le DMO si propongano di collaborare con il territorio per creare un determinato valore attraverso reti di relazioni concrete volte alla generazione di un valore comune a tutti gli attori della rete. Molto importante è anche il rapporto con la comunità locale che non è più solamente spettatrice del fenomeno turistico, ma diviene partecipe nel creare una determinata struttura locale turistica che si basa sulla differenziazione del prodotto turistico.

### **3.3 Destination Marketing**

L'aumento della concorrenza all'interno del settore turistico a fatto sì che la “lotta” tra i vari competitors si venga a giocare non più solamente sulla destinazione turistica come semplice località geografica ma su un “prodotto turistico” inteso come insieme di servizi coordinati e gestiti strategicamente atti a soddisfare una domanda via via più complessa. La differenza tra le varie mete varia quindi sulla base dell'organizzazione turistica piuttosto che sulle singole caratteristiche e risorse del territorio.<sup>30</sup>

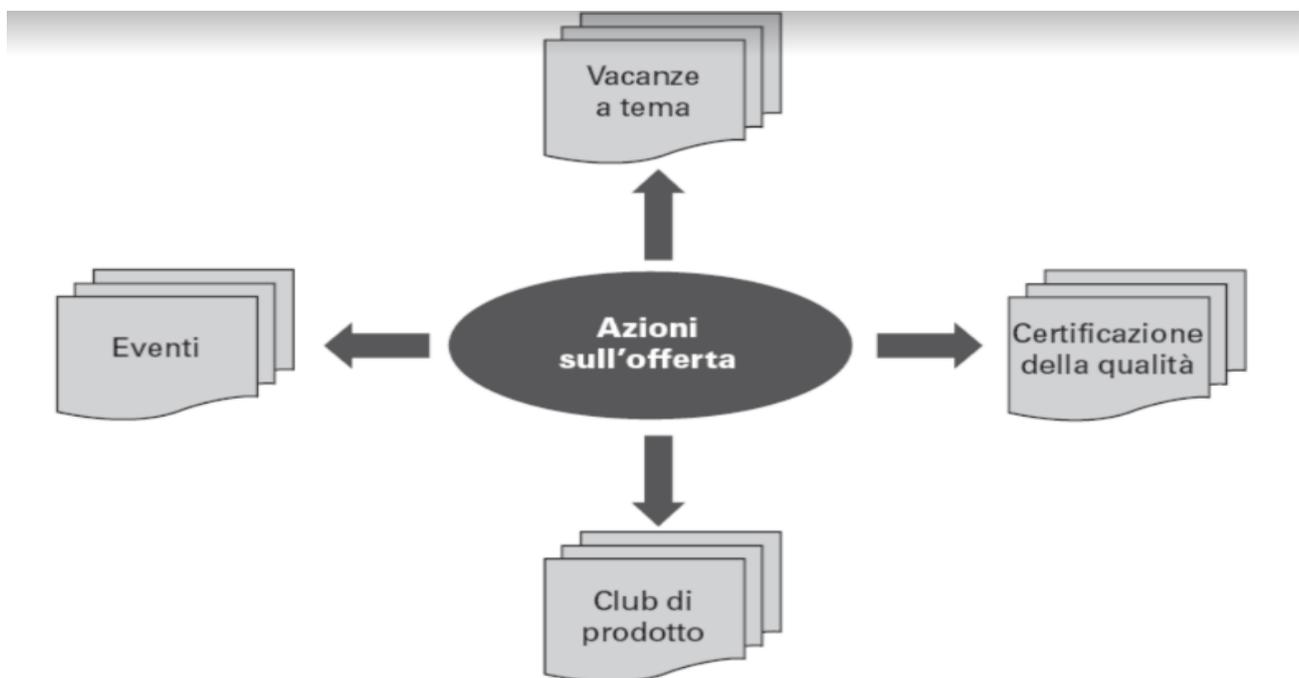
Il turista infatti non cerca più solamente una località turistica ma un'area turistica intesa come territorio organizzato in una destinazione, quindi l'espressione di servizi e beni che rendono una esperienza turistica fruibile nello spazio e assolutamente garantita nel tempo; infatti: <<*L'operatore turistico deve fare un duplice sforzo di fantasia: creare il prodotto ma avendo in mente coloro a cui può servire e piacere: quindi mettersi nei loro panni, sforzarsi di pensare come loro, di vivere come loro*>>.<sup>30</sup>

Successivamente a questi cambiamenti del settore turistico, anche i singoli attori che prima agivano singolarmente sul mercato hanno dovuto adeguarsi imparando a ragione

come sistema turistico territoriale, applicando strategie imprenditoriali complesse per la gestione della località turistica.

Infatti successivamente alla creazione di una *DMO* tali organizzazioni devono mettere in atto azioni e attività di *Destination Marketing* per dare vita a una forte identità del prodotto e ad un forte coordinamento dell'offerta turistica sul territorio. L'area di competenza di tale approccio infatti si basa sulle attività necessarie alla diffusione dell'immagine di marca (in questo caso della destinazione), della notorietà e di tutte le attività imputate ad interagire con il mercato tramite in ottica comunicativa per quanto riguarda appunto il brand, l'immagine e il valore emozionale della comunicazione; dal lato commerciale riguarda invece le politiche di prezzo, la presenza nei canali tradizionali e innovativi tra cui il web e infine rispetto al prodotto con riferimento alla qualità, all'innovazione dell'offerta, alle specifiche categorie motivazionali.

Immagine 3.3 “Le azioni di Destination Marketing sull’offerta”



Fonte: D.Gallo (2017)

Il *Destination Marketing* è necessario per la generazione di flussi turistici di *Incoming*, mirando quindi ad incrementare, stabilizzare e gestire la capacità della destinazione di attrarre i flussi turistici al fine di aumentare le entrate del territorio e degli operatori locali. Non solo tale attività è destinata a valorizzare tramite un processo comunicativo i fattori distintivi del territorio, valorizzandolo e qualificandolo come adatto a un certo tipo di vacanza e quindi di target. Infine ad integrare l'operato degli attori locali creando i presupposti affinché l'offerta assuma i connotati di una configurazione network attraverso relazioni orizzontali tra i vari *stakeholder* e relazioni verticali fra e essi e l'organismo di meta-management. Non meno importante è l'attività di valutazione delle ricadute sociali del fenomeno turistico sui residenti e sugli elementi paesaggistici e naturalistici mettendo in campo delle attività necessarie alla preservazione del territorio.

Per S. Marchioro (2011) infatti le aree di contenuto del *Destination Marketing* possono essere raggruppate in obiettivi di medio e lungo termine:

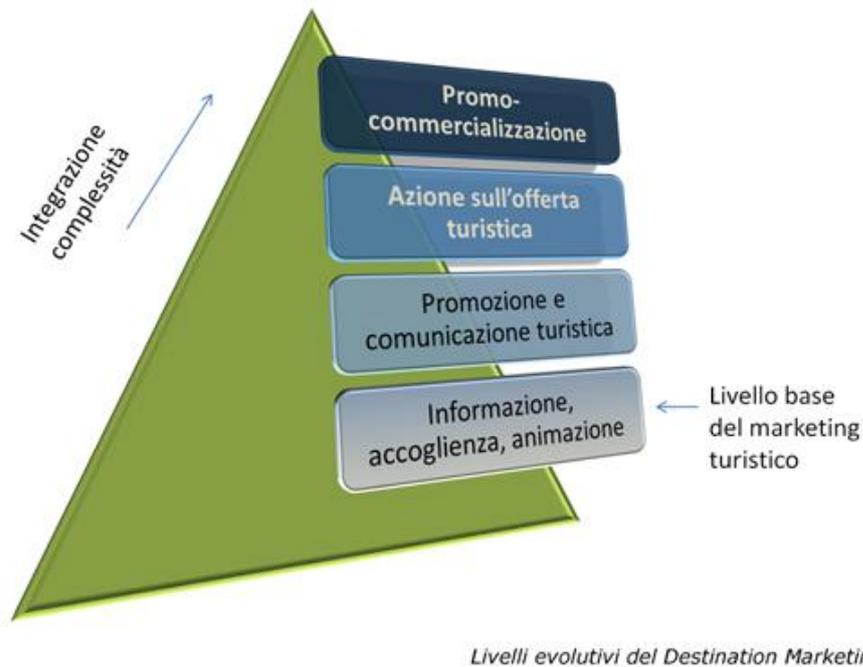
- La definizione di un **piano strategico** di sviluppo dell'offerta, che consenta di individuare opportuni binomi prodotto/mercato mediante i quali rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati di clientela.
  
- **L'aumento della scala dimensionale dell'offerta** promuovendo la collaborazione fra gli attori locali e trasferendo ad essi competenze significative in relazione all'innovazione dell'offerta e dell'attività di marketing come elementi indispensabili per competere sul mercato turistico.
  
- **La promozione** di politiche della qualità dell'offerta.
  
- La considerazione del vincolo di **sostenibilità** dell'offerta turistica.

- **La coerenza e l'integrazione** con la politica turistica del territorio.<sup>33</sup>

*<<I vantaggi della logica integrata d'offerta sono legati, principalmente, ad una maggiore capacità della località di rispondere alle esigenze e, quindi, alle aspettative del turista. Nell'incontro con la domanda, infatti, a livello di filiera è importante considerare che l'esperienza turistica è vissuta nel suo insieme: le percezioni, l'opinione che matura nell'utente dipendono dal livello dei servizi ricevuti e dal grado di soddisfazione rispetto a ciascuno di essi. Occorre, pertanto, omogeneità nel livello qualitativo dei servizi offerti e adeguatezza di questi ultimi rispetto all'attrattività della destinazione nel suo complesso . Questo aspetto è di estrema criticità, se si considerano le difficoltà a coordinare, talvolta le imprese locali e a sviluppare strategie e sforzi organizzativi in "co-progettualità">>.*<sup>34</sup>

Come in tutti i casi riguardanti il settore del marketing non si può però parlare di una singola ricetta che sia sempre valida, perché soprattutto in Italia ogni territorio ha le sue caratteristiche, una propria cultura, proprie istituzioni e così via. È però possibile tracciare uno schema del processo organizzativo e relazionale dove si individuano quattro livelli evolutivi di *Destination marketing* elaborati da M. Franch (2010).

Immagine 3.4 “Livelli evolutivi del Destination Marketing”



Fonte:[www.informazioneturistica.wordpress.com/2015/01/21/destination-management-governare-la-destinazione-turistica/](http://www.informazioneturistica.wordpress.com/2015/01/21/destination-management-governare-la-destinazione-turistica/)

### 3.3.1 Livelli evolutivi del *Destination Marketing*: informazione, accoglienza e animazione

I componenti facenti parte di questo primo livello, ossia l'informazione, l'accoglienza e l'animazione sono alla base dell'attività di *Destination Marketing*. L'informazione, al giorno d'oggi, è un fattore essenziale per qualsiasi attività di marketing. Non a caso il sociologo Daniel Bell nel testo “*L'avvento della società post – industriale*” definisce la società attuale come “Società dell'informazione” luogo in cui la veicolazione di dati e informazioni è di basilare importanza e di estremo valore. Nella modernità essa diventa in tutto e per tutto un fattore strategico, una risorsa di vitale importanza e di estremo valore. Quella attuale

infatti è una società caratterizzata da un'economia basata sulla produzione di servizi in cui si manipolano informazioni e sul valore economico della conoscenza come risorsa strategica. A conferma di tutto ciò anche le dichiarazioni di Carlo Freccero il quale afferma nel testo “*Televisione*” come non sia il fatto di essere personaggi famosi a rendere le persone visibili ma esattamente il contrario: sarebbe quindi la visibilità mediatica, o meglio l'informazione, a rendere le persone famose.

Per questo l'informazione è diventata un cruciale elemento strategico con il quale entrare in contatto con il turista e veicolare un determinato messaggio chiave. In questo modo è possibile spiegare al turista le risorse presenti in loco, le attrazioni e le peculiarità del territorio. Un'operazione che deve cercare di coinvolgere il turista ancora prima che esso si rechi in loco.

Un'ulteriore fase importante è quella dell'accoglienza, in questo caso il marketing dovrà lavorare sulla *customer satisfaction*, sulla creazione di relazioni di valore che comportano una buona fetta della soddisfazione del cliente quando esso acquista un servizio. Un lavoro di qualità contribuirà alla fidelizzazione. In ultima istanza si viene a parlare di animazione, che ha il compito di mettersi affianco alla tradizionale animazione dei singoli operatori, creando azioni di supporto e promozione all'esistente e, parallelamente, quello di organizzare eventi o spettacoli capaci di esercitare un richiamo turistico utile a tutto il territorio.

### **3.3.2 Livelli evolutivi del *Destination Marketing*: promozione e comunicazione turistica**

In questa fase si convoglia tutta l'attività comunicativa necessaria a generare flussi turistici dall'esterno. <<*A questo livello non si tratta più di dare semplicemente informazioni, ma di*

*fare una comunicazione persuasiva, motivando i turisti al viaggio e alla vacanza. Si fanno quindi delle ipotesi, poi un piano di comunicazione e promozione coerente verso i mercati obiettivo, rivolto a turisti, operatori e intermediari, mezzi di comunicazione, enti fieristici, partner vari ragionando sul medio lungo-periodo, ci si pongono obiettivi che hanno a che fare con la notorietà e l'immagine della destinazione, nonché con le motivazioni di viaggio, con la sua forza di attrazione. Bisogna tenere conto del target cui ci si rivolge, della concorrenza, dell'ambiente e del mercato entro cui si opera, del budget a disposizione, della stagionalità>>.<sup>35</sup>*

Necessariamente, la strategia di comunicazione discenderà dalla strategia di marketing (e dal posizionamento ricercato che quindi va approntata prima di quella comunicativa e in modo molto preciso). Tra gli strumenti della promozione e comunicazione turistica rientrano siti web, marchi territoriali, campagne di comunicazione, presenza alle fiere, educational, *press tour*, relazioni con i media. Il tutto deve essere operato tramite la massima coerenza e sinergia entrando così in un ottica di comunicazione integrata.<sup>35</sup>

### **3.3.3 Livelli evolutivi del *Destination Marketing*: azioni sull'offerta turistica e commercializzazione**

È estremamente necessario agire sull'offerta turistica, trasformando le risorse presenti sul territorio in un vero e proprio prodotto turistico. Come lo si fa? Occorre guardare alla domanda, non solo a ciò che si ha. In modo da integrare insieme domanda e offerta. Va quindi individuato ciò che è più coerente con le richieste del mercato e può contribuire allo sviluppo della destinazione. Alcune aree possibili di intervento sull'offerta sono le vacanze a tema, i club di prodotto, gli eventi e la qualità del prodotto. È chiaro che qui entrano più

pesantemente in gioco i privati locali, con i quali va trovato un accordo, perché l'integrazione

e la condivisione di obiettivi è indispensabile al raggiungimento dello scopo.<sup>35</sup> A questo livello, il più alto, si tratta di trasformare l'offerta della destinazione in prodotti direttamente vendibili sul mercato. Dopo aver individuato nel mercato delle opportunità potenzialmente coerenti con ciò che la destinazione ha da offrire, la *DMO* deve avviare un processo di sviluppo di nuove offerte e la relativa pianificazione di marketing. Queste nuove funzioni conferiscono alla *DMO* una funzione strategica, arricchendola notevolmente di significato. L'obiettivo finale della promozione è quello di differenziare la destinazione dai suoi *competitors* e posizionarla nella mente del consumatore. Sia l'analisi dei segmenti di mercato, sia quella dei prodotti offerti e richiesti devono essere utilizzate per una corretta definizione dell'immagine da veicolare e per definire il posizionamento da raggiungere sul mercato di riferimento, al fine di conquistare o mantenere un vantaggio competitivo costante. L'immagine dei prodotti e della destinazione sono influenzate da e a loro volta influenzano l'identità della destinazione stessa. Questa, a sua volta, si aggiunge all'immagine veicolata e gestita dagli attori dell'offerta, caratterizzandola e modificando la percezione dei turisti.

### **3.4 Una possibile forma di organizzazione: Il consorzio**

Una delle possibili forme di aggregazione sono i consorzi, istituti giuridici che vanno a disciplinare una aggregazione volontaria che viene legalmente riconosciuta capace di coordinare e regolare le differenti iniziative per lo svolgimento di prefissate attività comuni d'impresa sia da parte di enti privati, sia da parte di enti pubblici sia da parte di enti privati. Non a caso essi vengono definiti dall'art. 2602 c.c.: <<Con il contratto di consorzio più

*imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese>>.<sup>37</sup>*

Pur essendo impostato sulla falsariga dell'associazione è inidoneo a configurarsi come tale, avvicinandosi di più alla disciplina e alla funzione della comunione. Basti considerare che, a differenza dell'associazione, il consorzio non pone in essere un rapporto strutturale con i consorziati. Il consorzio consegue ad un accordo contrattuale, ma non è in alcun modo assimilabile ad altre forme contrattuali di aggregazione, come "le associazioni in partecipazione" e le "associazioni temporanee d'impresa", previste dalla legge.

Esso è quindi un fenomeno che mette in relazione differenti realtà e la tipologia si differenzia sulla base dell'oggetto:

- **Consorzi anticoncorrenziali:** il consorzio ha il fine, prevalente o esclusivo, di limitare la concorrenza reciproca sul mercato (art. 2596 c.c.).
  
- **Consorzi di coordinamento:** il consorzio è finalizzato a svolgere determinate fasi delle rispettive imprese (es. riduzione dei costi di gestione delle singole imprese consorziate).
  
- **Consorzi di servizio:** per svolgere attività di servizio nell'interesse comune delle imprese consorziate, come ad esempio acquisti collettivi oppure l'organizzazione di servizi nell'interesse dei consorziati: si pensi ad esempio ai consorzi agrari per l'approvvigionamento di concimi e sementi ovvero ai consorzi per l'esportazione di merci.<sup>37</sup>

Per quanto riguarda la struttura dei consorzi essi possono suddividersi anche in consorzi con attività esterna e consorzi con attività interna, in questo caso la differenza sta nella regolazione del rapporto tra i differenti consorziati: nel primo caso viene istituito un ufficio

comune per svolgere le attività con terzi negli interessi del consorzio mentre nel secondo caso l'organizzazione si esaurisce nel regolare il rapporto con i consorziati "dall'interno".<sup>37</sup>

### **3.4.1 Il contratto di consorzio:**

Il contratto di consorzio può essere stipulato solamente tra imprenditori e deve rispettare una determinata forma e contenuto. Sulla base dell' Art. 2603 del c.c. esso deve assolutamente indicare:

- L'oggetto e la durata del consorzio.
- La sede se prevista.
- Obblighi assunti e i contributi dovuti.
- Le attribuzioni, i poteri degli organi consortili e la rappresentanza in giudizio.
- Le condizioni di ammissione di nuovi consorziati.
- I casi di recesso ed esclusione.
- Le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi.

*Infine: <<Se il consorzio ha per oggetto il contingentamento della produzione o degli scambi il contratto deve inoltre stabilire le quote dei singoli consorziati o i criteri per la determinazione di esse.[...]Se l'atto costitutivo deferisce la risoluzione di questioni relative alla determinazione delle quote ad una o più persone, le decisioni di queste possono essere impugnate innanzi all'autorità giudiziaria, se sono manifestamente inique od erronee, entro trenta giorni dalla notizia>>.<sup>37</sup>*

Quindi attraverso la forma giuridica del consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.

### 3.5 Il turismo in Carnia: un po' di dati

Il Consorzio turistico di Arta Terme nasce grazie all'iniziativa del Comune e degli imprenditori locali del settore turistico e non; esso si fa promotore della costituzione di un network di aziende con la volontà di valorizzare e promuovere il territorio di Arta Terme e del resto della Carnia in risposta alle nuove esigenze del mercato del turismo che impongono, anche nei luoghi montani, una visione del turismo differente rispetto al passato. La vacanza stanziale fine a se stessa sta lasciando sempre più spazio al turismo attivo, alla sostenibilità ambientale, al turismo "Slow", alla personalizzazione dell'esperienza ed allo *storytelling* del territorio e della cultura locale. Una nuova tipologia di turismo che risulta altamente applicabile al suolo carnico. Questa idea è nata successivamente alla volontà della comunità locale degli imprenditori di slegarsi da vecchie ottiche riguardanti il turismo, visto anche il fallimento di alcune esperienze simili nate in precedenza sul territorio. Un'idea nata anche dall'analisi dei flussi di *Incoming* del territorio.

Le prime fasi di tale progetto sono state caratterizzate dall'ideazione e dalla gestione di un percorso di progettazione partecipata assieme operatori economici del Comune di Arta Terme con l'obiettivo di definire le linee guida da seguire per elaborare il successivo piano di sviluppo turistico di tale località e per una possibile e auspicabile estensione ai vicini comuni. Il lavoro preliminare si è concretizzato con le seguenti attività:

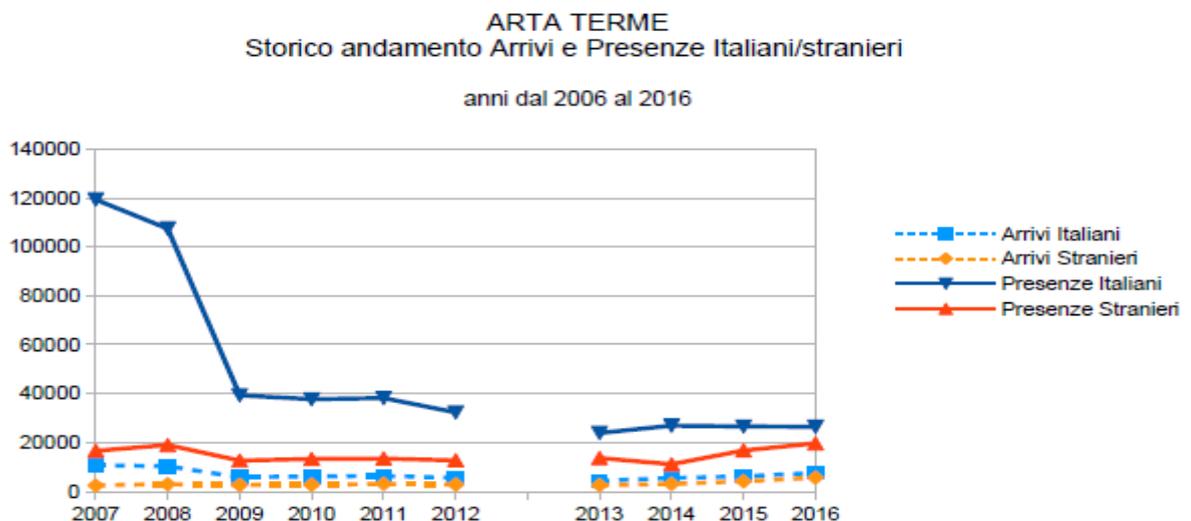
- **Analisi sintetica del territorio** con particolare riferimento ai contenuti turisticamente rilevanti e agli attuali flussi turistici.
- **Identificazione degli elementi identitari** e di posizionamento compresa la definizione dei segmenti turistici di maggiore interesse rilevati con il coinvolgimento

diretto degli operatori locali.

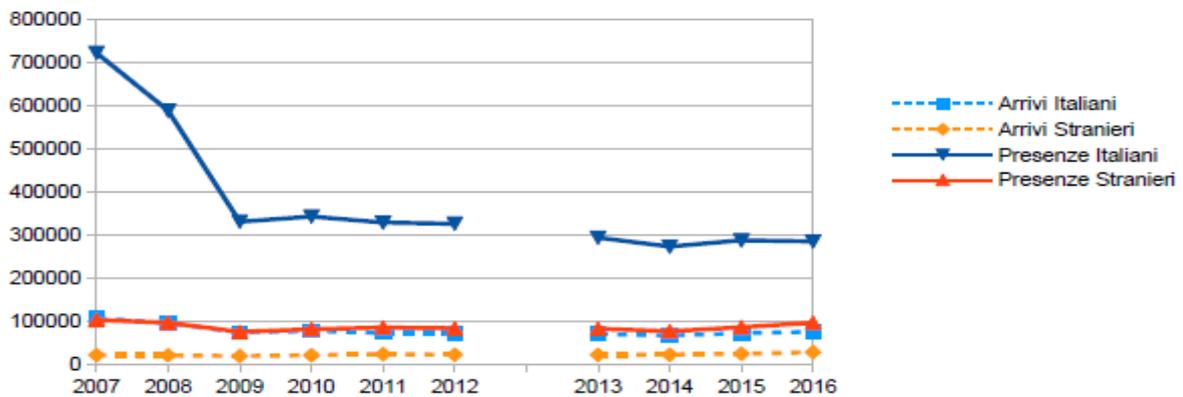
- Valutazione preliminare della **struttura dell'offerta**, degli obiettivi di risultato perseguibili e delle relative ricadute nonché degli investimenti necessari per garantire la sostenibilità del piano di sviluppo.
- Verifica **dell'interesse degli operatori** coinvolti nel proseguire il percorso.<sup>38</sup>

Per quanto riguarda l'analisi dei flussi turistici sono stati presi in esame i dati riguardanti gli arrivi e le presenze della località di Arta terme con quelli della Carnia.

Immagine 3.5 "Arta Terme arrivi e presenze"



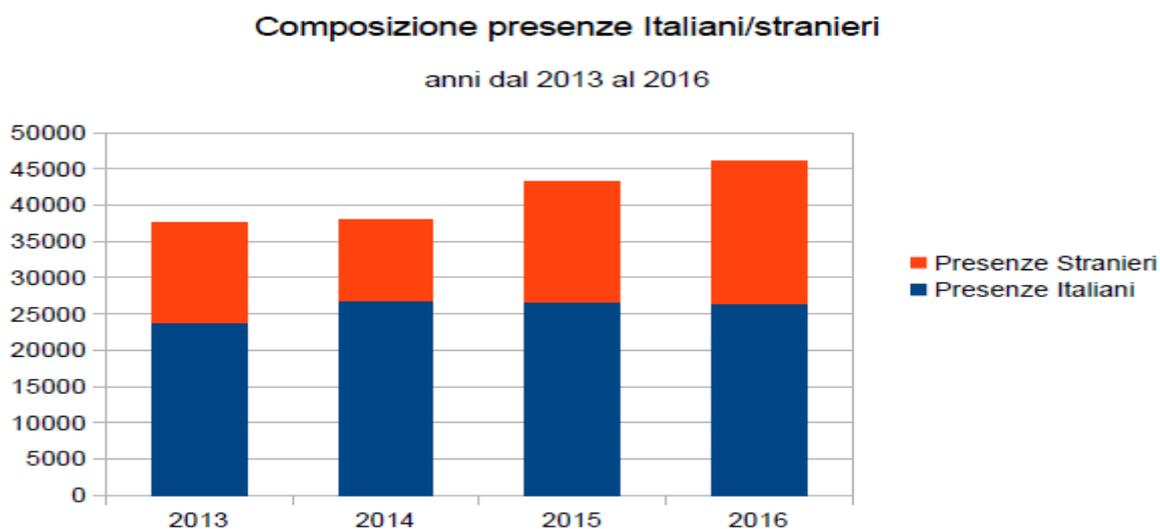
**CARNIA**  
**Storico andamento Arrivi e Presenze Italiani/stranieri**  
 anni dal 2006 al 2016



Fonte: *Starting4*, Piano Marketing Arta Terme

Da ciò è emerso che, seppur non alto, nell'ultimo periodo vi sia stato un andamento stabile per quanto riguarda i flussi turistici interni ed addirittura un lieve aumento per quanto riguarda i flussi turistici provenienti dall'estero. Un fenomeno che ha sicuramente messo in evidenza come la componente straniera dei turistici sia in maniera imprescindibile un fattore strategico su cui l'organizzazione debba puntare fortemente, ponendo ulteriormente in risalto l'internazionalizzazione dei mercati turistici e la necessità di captare nuove fette di mercato oltre al turismo termale curativo.<sup>38</sup>

Immagine 3.6 “Proporzione tra turisti italiani e turisti stranieri”



Fonte: *Starting4*, Piano Marketing Arta Terme

Nella località di Arta terme il rapporto tra turisti italiani e stranieri è formato da un buon equilibrio e ciò suggerisce di direzionare le future strategie di mercato verso il consolidamento del mercato estero.

Immagine 3.7 “Permanenza media Arta Terme”

<b>ANNO</b>	<b>Permanenza Italiani</b>	<b>Permanenza Stranieri</b>	<b>Permanenza Totale</b>
2007	11,2	6,8	10,4
2008	10,4	6,4	9,5
2009	6,8	4,8	6,2
2010	6,2	4,9	5,8
2011	6,0	4,3	5,5
2012	5,8	4,6	5,4
2013	5,6	5,3	5,5
2014	4,9	3,6	4,4
2015	4,3	4,0	4,2
2016	3,5	3,5	3,5

Fonte: *Starting4*, Piano Marketing Arta Terme

La necessità di fare sistema all'interno del settore per rilanciare il turismo locale è comprensibile anche da ulteriori dati relativi ai trend di permanenza. L'immagine 3.7 mostra come dal 2007 al 2016 la percentuale di occupazione delle strutture ricettive sia in calo progressivo nel corso degli anni. Un basso indice di permanenza e di occupazione media testimoniano la perdita di interesse dei turisti nei confronti di tale destinazione, con pesanti ripercussioni sul territorio, vista anche la progressiva chiusura di alcune strutture alberghiere. Concludendo però è possibile affermare come negli ultimi anni vi sia una leggera inversione di tendenza che potrebbe confermare una nuova possibilità di rilancio per il territorio (vedi immagine 3.8).<sup>38</sup>

Immagine 3.8 “Trend permanenza Carnia/Arta Terme”

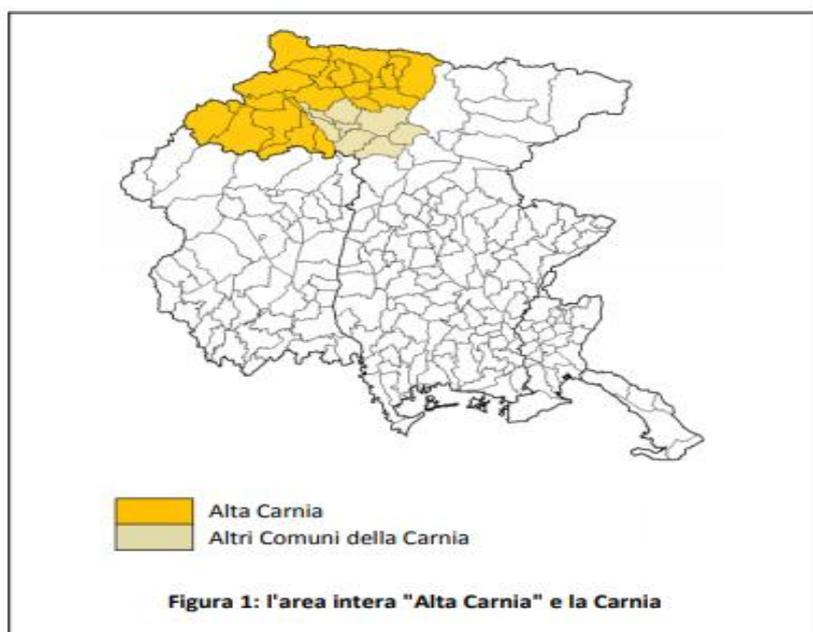
	ARRIVI Arta Terme	ARRIVI Carnia	PRESENZE Arta Terme	PRESENZE Carnia	Perm.Media Arta Terme	Perm Media Carnia	Variazione % 2016/2016 Arta Terme	Variazione % 2016/2015 Carnia
Friuli Venezia Giulia	3.514	29.755	12.840	101.384	3,7	3,4	-13,5%	-0,7%
Veneto	1.415	18.124	● 3.688	63.756	2,6	3,5	32,5%	-1,1%
Lombardia	752	5.752	2.227	19.652	3,0	3,4	14,8%	-15,6%
Emilia-Romagna	443	4.517	1.292	17.599	2,9	3,9	24,4%	-2,4%
Lazio	218	2.137	859	10.908	3,9	5,1	16,1%	-25,9%
Piemonte	233	2.013	715	11.333	3,1	5,6	52,1%	59,8%
Puglia	106	1.081	649	6.506	6,1	6,0	160,6%	16,2%
Sicilia	105	1.038	486	6.552	4,6	6,3	40,5%	64,5%
Toscana	153	2.036	● 476	8.387	3,1	4,1	-22,1%	65,8%
	ARRIVI Arta Terme	ARRIVI Carnia	PRESENZE Arta Terme	PRESENZE Carnia	Perm.Media Arta Terme	Perm Media Carnia	Variazione % 2016/2016 Arta Terme	Variazione % 2016/2015 Carnia
Polonia	1.545	2.345	7.432	11.603	4,8	4,9	20,2%	-2,6%
Ungheria	698	4.851	● 3.367	25.495	4,8	5,3	21,7%	11,0%
Germania	784	5.196	● 1.259	10.773	1,6	2,1	79,3%	20,5%
Austria	387	2.638	882	4.831	2,3	1,8	81,1%	13,8%
Belgio	113	268	461	1.158	4,1	4,3	168,0%	40,4%
Francia	126	762	● 415	2.832	3,3	3,7	23,5%	34,7%
Slovenia	216	2.020	● 338	6.048	1,6	3,0	98,8%	11,0%
Repubblica Ceca	188	2.050	● 232	7.690	1,2	3,8	169,8%	67,4%
Paesi Bassi	85	446	182	1.062	2,1	2,4	13,8%	33,9%
Croazia	80	1.180	● 117	3.044	1,5	2,6	116,7%	-2,9%
Svizzera e Liechtenstein	72	768	101	1.627	1,4	2,1	146,3%	41,7%
Regno Unito	86	427	97	1.546	1,1	3,6	42,6%	-22,6%

Fonte: Starting4, Piano Marketing Arta Terme

### 3.5.1 La Carnia ed Arta Terme la difficile promozione di un territorio

La Carnia è un territorio che presenta tutti i problemi tipici della montagna, fattori critici che da una parte sono “caratteristici” del territorio montano mentre dall’altra contribuiscono ad aumentare la difficoltà di promozione del territorio dinanzi ad altri competitors considerate anche le necessità del settore turistico odierno di cui si è già parlato in precedenza.

Immagine 3.9 “ *La Carnia e l’alta Carnia*”



Fonte: <http://old2018.agenziacoesione.gov.it>

La dispersione territoriale degli insediamenti e le difficoltà relative agli spostamenti con i mezzi pubblici rendono più arduo lo spostamento per i turisti sprovvisti di macchina, una alternativa rimane comunque lo spostamento su mezzi quali biciclette o e-bike personali o a noleggio, per tanto le strutture ricettive devono considerare questo fattore e creare strumenti ad hoc per superare tale criticità.

Altri fattori che possono rendere difficile la promozione del territorio dal punto di vista sociale sono la piccola dimensione dei Comuni (la Carnia è un luogo in cui molti comuni

sono formati da un migliaio di persone o meno), la progressiva diminuzione della popolazione e l'invecchiamento della stessa, la distanza dei centri di residenza dai luoghi di erogazione dei servizi e delle attività produttive. Uno dei più grandi limiti della Carnia è la scarsità di servizi offerti ai turisti e la dispersione degli stessi in tutta la vasta area della presa in esame. Tutto il territorio della Carnia per l'erogazione di alcuni servizi e soprattutto per molte attività di intrattenimento è dipendente dalla cittadina di Tolmezzo che nella zona risulta essere la più grande con più di diecimila abitanti. La scarsità delle attività e la loro dispersione sul territorio rendono più complessa l'organizzazione e la vendita dei pacchetti di soggiorno da parte del consorzio, da qui infatti è nata la volontà dell'organizzazione di puntare su pacchetti ad alto prezzo ma comprensivi di molte attività coordinate in maniera tale da non far sentire mai il turista in un luogo in cui "non ci sia nulla da fare". Un ulteriore elemento di criticità per il territorio è la poca cura nei confronti del territorio, infatti, molti sentieri o luoghi che potrebbero essere di grande rilevanza dal punto di vista turistico (come ad esempio il Cammino delle Pievi) risultano invece essere di mal tenuti e di scarsa attrattiva per i visitatori vista la scarsa manutenzione.

Infine durante le fasi iniziali del progetto gli stessi operatori turistici, alla domanda:

*<< Considerando tutto ciò che il territorio ha a disposizione, come mai finora ha funzionato così poco?>>* Sono stati evidenziate le seguenti criticità:

- Mancanza di informazione verso gli ospiti e mancata promozione.
- Scarsa comunicazione interna e coordinamento.
- Forte individualismo e poca unione.
- Mancanza di idee.
- Pochi servizi.
- Poca cura del territorio sia in ambito pubblico che privato.
- Poca accoglienza.

- Difficile viabilità.<sup>38</sup>

Fortunatamente alcuni di questi fattori sono facilmente risolvibili tramite azioni mirate di Marketing e tramite l'adozione di una comunicazione integrata del territorio, per questo la parola d'ordine rimane fare sistema ed elaborare una strategia di coordinamento. Per altri fattori come la viabilità e la cura del territorio le istituzioni, sia pubbliche che private, nel corso degli anni, dovranno dare il via a un progetto di riqualifica del territorio che dovrà comprendere una forte collaborazione tra settore pubblico (sia a livello comunale che regionale) e privato.<sup>38</sup> Nonostante queste problematiche la volontà di dare nuova vita a un territorio dalle immense potenzialità anche da parte delle istituzioni pubbliche rimane sicuramente forte, visto anche l'impegno profuso per la creazione di questa nuova organizzazione turistica.

### **3.6 La nascita del Progetto**

L'attuale amministrazione comunale, sin da subito, ha visto sul proprio territorio le potenzialità per dare il via a una nuova fase di sviluppo economico e sociale dell'area. Il tutto era possibile solo tramite un serio ragionamento in ottica sistemica, per questo, all'interno di questo nuovo progetto non è stato inserito solamente il settore termale (che negli ultimi anni ha subito una forte flessione negativa) ma anche altri settori quali quello della ricettività e non solo. A supportare questa rinnovata volontà di sviluppo sono state le presenze degli ultimi anni che hanno fatto pensare all'amministrazione che esistesse un flusso naturale di turisti verso Arta Terme pur in mancanza di una offerta turistica integrata. Questa considerazione unita alla volontà di dare un futuro alla comunità dei cittadini e di dare risposte agli operatori economici dell'area ha portato l'amministrazione a prendere in considerazione un percorso condiviso, lungo più di un anno, di incontri

necessari a far comprendere agli operatori del settore i nuovi trend del turismo e a sensibilizzarli rispetto alle dinamiche necessarie per lavorare all'interno di un network, cosa che gli operatori del territorio facevano fatica a fare. Successivamente è stata avviata la progettazione partecipata del prodotto turistico per valorizzare e mettere a sistema le risorse del territorio in modo tale da diffondere una singola identità di prodotto. Lo scopo profondo di tale progetto è la volontà di far fare alla comunità un salto nel futuro diventando uno dei primi paesi in Regione a dotarsi di un piano marketing strategico per il turismo tramite un lavoro congiunto tra il settore pubblico e quello privato. L'Amministrazione Comunale ha fortemente supportato le attività iniziali, investendo grandi quantità di denaro e affidandosi a degli esperti del mestiere, anche se, successivamente, ha voluto affidare l'intera gestione del consorzio turistico alle imprese private che hanno aderito al progetto. L'intenzione dell'Amministrazione comunale inoltre è stata quella di voler sviluppare un modello applicabile sia al solo territorio comunale, ma anche alle altre realtà turistiche della Carnia. L'obiettivo è molto ambizioso in quanto richiede un cambio di paradigma mentale sia da parte della pubblica amministrazione che da parte dei singoli attori privati che si sono messi in gioco, così da trasformare un flusso naturale in un sistema strategicamente organizzato. Nello specifico il consorzio comprende quindici attori locali provenienti da differenti realtà: alberghi, bed and breakfast, affitta camere, ristoranti e bar, un supermercato e le terme di Arta. L'obiettivo è quello di aumentare in tre anni i flussi turistici del cinquanta per cento e di avere una ricaduta economica sul territorio pari al cento per cento in più. Questo percorso lungo un anno è servito quindi a creare i presupposti per lavorare assieme tra operatori, successivamente si è iniziato a ragionare su quali target puntare e su quali prodotti offrire iniziando a creare una gamma di prodotti relativi, definendo il posizionamento e il tipo dell'organizzazione.

### 3.6.1 Analisi della concorrenza

Prima di procedere con la creazione dell'identità del consorzio e l'analisi del target sono stati analizzati i trend riguardanti il mercato di riferimento e la concorrenza. Da tale analisi è stato possibile affermare come il turismo della montagna pur essendo cresciuto negli ultimi anni sia cresciuto meno rispetto ad altre differenti tipologie di destinazione. Invece le mete leader indiscusse per quanto riguarda lo specifico settore rimangono l'alto Adige, il Trentino, l'Austria e la Svizzera.<sup>39</sup> Senza dimenticare che in regione i flussi turistici verso la meta del Tarvisiano e del piccolo paese di Sauris rappresentano delle realtà più consolidate rispetto alla meta di Arta Terme.

Dal punto di vista degli ultimi trend del settore turistico è emerso che la società attuale propone una domanda in continua frammentazione creando nicchie di interesse ognuna con il suo significato. Segmentazioni che hanno delineato in tale settore delle "diete turistiche" altamente specializzate. Un ulteriore trend altamente inflazionato è il concetto di vacanza esperienziale intesa come un grande ammasso di esperienze senza capo ne coda. Da qui l'intenzione del Consorzio di creare in ottica marketing dei pacchetti turistici capaci di far vivere "esperienze di vita" collegate da un sensibile filo conduttore. Infine per differenziarsi dalla concorrenza, tramite una azione di *benchmarking*, sono stati presi in esame i siti web e quindi la comunicazione delle principali destinazioni competitor. Dall'analisi effettuata è emerso che la comunicazione di tali realtà risulta fortemente standardizzata, in cui il messaggio chiave è quello di "Una destinazione per tutti", in più le stesse destinazioni termali offrono una comunicazione molto generale priva di profondità. Da ciò emerge la necessità, dal punto di vista sia del marketing sia dell'identità del Consorzio, di operare delle scelte precise in grado di differenziare un determinato prodotto dalla concorrenza "generalista".<sup>39</sup> Fare ciò significa specializzarsi su un singolo settore di

mercato potendo proporre emozioni più mirate e mondi esperienziali più credibili e vicini al “consum-attore”. Oggi il turista ha voglia di vivere a pieno tutto ciò che lo circonda, vuole essere lui stesso il protagonista della vacanza assieme alla meta che ha scelto, vuole vivere la comunità; da qui l’idea di inserire nei pacchetti turistici escursioni con i *Carnia Greeters*, volontari locali che accompagnano i turisti in stupende escursioni raccontando storie e facendo conoscere angoli nascosti. Per concludere, le destinazioni competitors prese in esame, tendono a comunicare per oggetti non per emozioni: spesso le immagini ritraggono paesaggi ed oggetti, descrivendo asetticamente ciò che è possibile fare sul territorio, manca però l’uomo, manca “l’attore”, mancano le persone e i volti che esprimono le emozioni. Per questo è stata ritenuta molto più efficace una strategia di posizionamento capace di creare “mondi di esperienze, percezione e comunicazione” per specifici segmenti del mercato e come è stato affermato in precedenza il territorio e i suoi contenuti sono uno strumento per dare vita all’esperienza e non l’esperienza stessa.<sup>39</sup>

### **3.6.2 Una questione di identità**

Quando si parla di comunicazione d’impresa spesso si corre il rischio di adottare stili comunicativi differenti che vengono veicolati attraverso i più disparati canali mediali creando una comunicazione confusionaria attorno all’azienda ed al prodotto.

Negli ultimi anni, per quanto riguarda la comunicazione dei Brand si è affermato un nuovo paradigma: come sottolinea A. Semprini la marca viene intesa come una vera e propria persona, capace di trasmettere una sua chiara identità, un carattere ed emozioni forti verso i target prescelti. Questo cambio di paradigma ha fatto sì che la marca sia diventata un modo di organizzare la comunicazione rendendola così più efficace in un contesto di continuo affollamento di messaggi. Proprio per questo oggi si parla di concorrenza tra

messaggi ancora prima che tra prodotti. La marca diventa identità di valore, un inventario mentale, una produzione di associazioni mentali che si collegano a significati.

Prendere in considerazione tale fenomeno durante il processo di creazione di una marca presuppone un forte sforzo in fase strategica in quanto tutta la comunicazione deve necessariamente rimandare a una singola identità e a determinati valori simbolici declinati attraverso prescelti canali mediali. A mio parere all'interno del settore del turismo, quando si cerca di creare una destinazione, tale aspetto risulta essere un fattore strategico di fondamentale importanza per veicolare una singola e precisa immagine di destinazione, per veicolare un marchio, senza creare confusione tra l'azione dei singoli operatori locali. Fare ciò però richiede due cose: uno studio strategico a monte della concorrenza e di ciò che si vuole diventare (*Mission, Vision* e valori fondamentali) e la creazione di una rete tra i vari attori locali per la veicolazione di una singola identità di marca. Ancora una volta il fattore chiave è fare sistema.

Per quanto riguarda il Consorzio turistico di Arta Terme, sin da subito è stata elaborata una singola immagine di marca elaborata in ottica strategica riconducibile al marchio "*Silent Alps*". Inizialmente sono stati individuati i fattori di differenziazione per la definizione dell'identità su cui successivamente è stato creato il concetto identitario, per cui la Carnia è un luogo straordinariamente essenziale, silente e sensibile ed è fatto per persone che si riconoscono in tali valori.<sup>39</sup>

Tre sono i concetti chiave del Brand:

- **Silenzio:** per "riempirsi" di ciò che sta fuori e ritrovare il proprio centro - al contrario del rumore delle troppe persone, dai troppi stimoli, delle troppe cose da fare che ti impediscono di trovare la pace con te stesso.
- **Essenza:** dei luoghi e delle persone, per imparare ad accorgersi dei particolari e

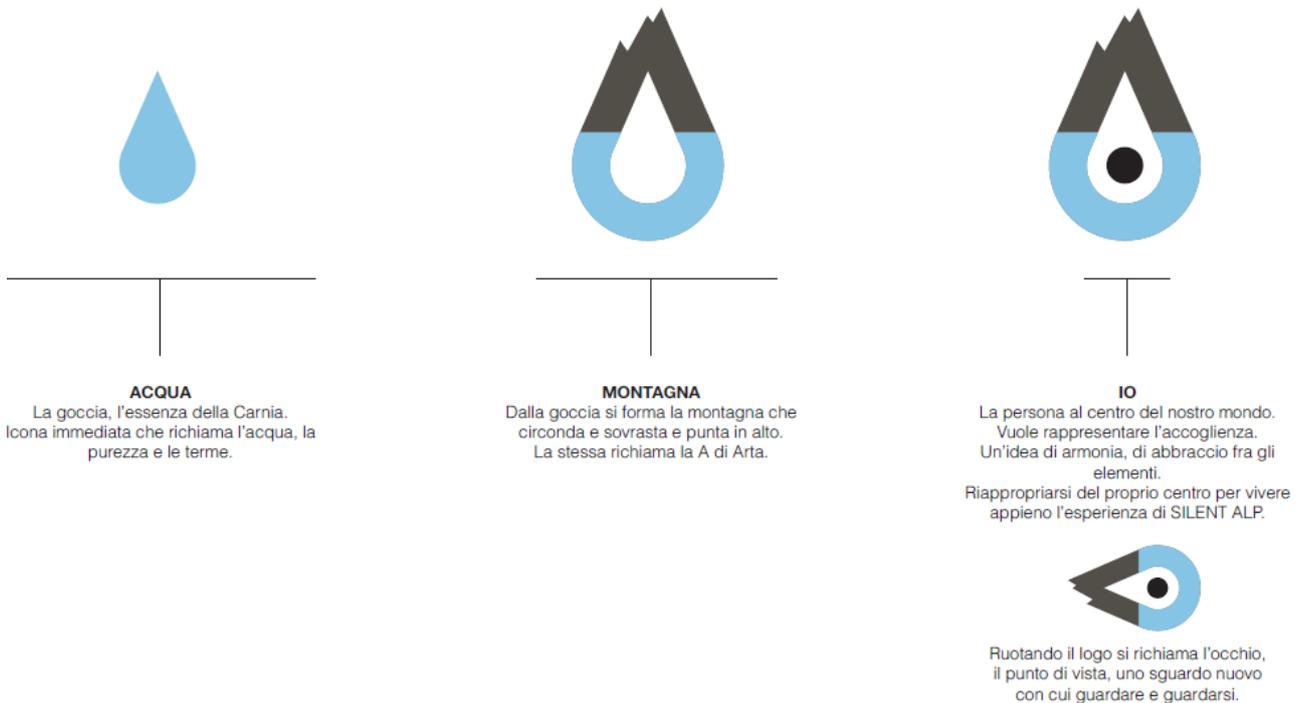
ridare il giusto valore alle cose importanti della nostra vita, al contrario della sovrabbondanza e del superfluo che ci rendono sempre più vuoti e insoddisfatti.

· **Sensibilità:** per imparare ad accorgersi, prendersi cura di sé e volersi bene – al contrario della durezza e della refrattarietà con cui normalmente siamo abituati per rispondere alla richiesta di continua competizione.<sup>39</sup>

In questo modo si è venuta creare l'identità del marchio che poi è stata declinata nei differenti canali comunicativi. Per "*Silent Alps*" la parola d'ordine è essere controcorrente. Arta Terme è una destinazione turistica per chi vuole stare fuori dalla massa per chi apprezza la semplicità e vuole ritornare in tutto e per tutto all'essenza delle cose. Al contrario degli altri che propongono destinazioni per tutti, Arta Terme si posiziona sul mercato in maniera netta e distaccata dagli altri; se i competitors propongono vacanze stereotipate "*Silent Alps*" da il silenzio per ritrovare l'armonia che c'è in te, l'energia mentale e fisica per ripartire con una nuova vita.<sup>39</sup>

Chiavi strategiche che si riscontrano anche nel tono di voce del marchio: profondo e pacato per comunicare tranquillità, rassicurante ma anche coinvolgente e marcato per attirare e dare certezze. Lo stesso marchio, identità visiva del Brand si configura come una trascrizione visuali di ciò che in precedenza è stato detto.

Immagine 3.10 “Il logo di Silent Alps”



Fonte: Presentazione Consorzio turistico 01/04/2019

### 3.6.3 Il target di “*Silent Alps*”

Sviluppare un sistema turistico locale significa, avere un piano marketing strategico unico e condiviso, capace di valorizzare il territorio e di produrre valore in maniera costante nel tempo. Vuol dire sviluppare relazioni per capire quale tipo di visitatore è più adatto al territorio. Oltre alla creazione di una identità forte e condivisa è importante investire risorse anche nella creazione dei target a cui rivolgere la propria comunicazione, è impensabile provare a sviluppare una identità di marca adatta a tutti i segmenti del mercato. Sarebbe come pensare che una persona possa sempre stare simpatica a tutti! Per questo motivo è sempre necessario sviluppare dei mercati obiettivo da consolidare oppure da sviluppare nel corso del progetto.

Per quanto riguarda il caso di “*Silent Alps*” i mercati obiettivo sono stati sviluppati in relazione a ciò che il territorio poteva offrire, ai servizi in loco e soprattutto all’immagine del brand elaborata. La convergenza tra identità e target di riferimento deve essere sempre rispettata pena il fallimento del progetto avviato. In questo caso il cliente ideale è una persona che desidera ritagliare del tempo per sé, per rigenerarsi, riallinearsi nel profondo per ritrovare un’intesa nella coppia, nella famiglia e in una relazione amicale. Vuole inoltre uscire da tutti i luoghi comuni, trovare ospitalità in un posto intimo ed essenziale in cui si possa trovare la propria dimensione senza la pressione del tempo e delle cose da fare. Infine è una persona attenta e desiderosa di apprendere, apprezza infatti il dialogo e le relazioni.<sup>39</sup> Come è possibile notare il target predisposto per il territorio rispecchia in maniera fedele l’identità di marca. Per essere più precisi sono stati successivamente individuati tre profili target:

- ***Feeling***: amante della natura ma anche della cultura locale.
- ***Reload***: alla ricerca di tempo per ritrovare la propria dimensione.
- ***Dynamic***: amante delle sfide e della natura aspra e selvaggia come quella della Carnia.<sup>39</sup>

Nell’immagine 3.10 è possibile vedere nel dettaglio i differenti target.

Immagine 3.10 “I profili Target di Silent Alps”

Escursionista sportivo	Andamento lento	Reload
<p>E' un turista che sceglie il suo viaggio prima di tutto per fare “belle escursioni” per immergersi nella natura, meglio se selvaggia dando grande valore anche al paesaggio.</p> <p>Spesso ha interessi particolari come la Grande Guerra, Botanica, Geologia, Fotografia, ecc.</p> <p>A questa categoria appartengono anche coloro che desiderano vivere un viaggio d'avventura in cui praticare Arrampicata, Canyoning, Rafting, Parchi Avventura, ecc.</p>	<p>E' un turista che sceglie il suo viaggio per andare alla scoperta di posti nuovi, interessato soprattutto agli aspetti storico-culturali, alle tradizioni, alle produzioni tipiche e al buon cibo.</p> <p>Anche in questo caso può esserci un interesse a un tema specifico come l'archeologia, la cultura locale e con visita ai musei etnografici, l'aspetto religioso e spirituale, l'enogastronomia, ecc.</p>	<p>E' un turista che ha deciso di cambiare stile di vita e cerca una situazione che lo aiuti a fare questo passo in modo assistito.</p> <p>L'obiettivo è uscire da una situazione critica (di salute o di stress psicologico) per andare verso una condizione di vita più piacevole ed equilibrata. A volte ha già chiaro cosa deve fare e cerca un luogo che lo aiuti a cambiare con più facilità, altre volte sente un bisogno impellente ma ancora non sa esattamente cosa e come fare.</p> <p>L'attenzione sarà tutta su di sé e sulla certezza di ottenere ciò che da tempo vuoi fare ma che non è ancora riuscito a fare.</p>

Fonte: Brief Strategia di posizionamento

### 3.6.4 La gestione dell'operatività

Per la creazione delle relazioni all'interno del network è stato usato un metodo di *Community Coaching* una metodologia necessaria a far guadagnare la capacità alle persone facenti parte del network di esprimersi al meglio e che permette di facilitare le relazioni tra il settore pubblico, quello privato e tra le singole parti all'interno dell'organizzazione. Il tutto tramite un percorso che ha previsto incontri caratterizzati dalla partecipazione attiva e da tecniche di costruzione condivisa del percorso per maturare la capacità di lavorare assieme. Sono state sviluppate anche altre attività di tipo collaborativo e attività fiduciarie per lo sviluppo di relazioni di valore e di fiducia all'interno della rete.

Successivamente si è passati alla realizzazione di strumenti necessari alla creazione dell'immagine coordinata necessari a lavorare sul prodotto “*Silent Alps*” come il marchio, il

sito, la carta intestata e i biglietti da visita ecc. Una volta sviluppate tale dinamiche è stato deciso che era il momento opportuno per la nascita dell'aggregazione vera e propria. Si è optato per la costituzione di un consorzio in cui il precedente accordo di intenti tra le parti è diventato lo statuto del consorzio con un suo successivo regolamento. Nello stesso momento è stato nominato un consiglio direttivo necessario a organizzare e a dirigere l'organizzazione oltre che a controllare l'operatività delle differenti parti in gioco. Per quanto riguarda la gestione della rete e l'operatività è stata anche inserita una figura manageriale allo scopo di mediare tra le differenti parti, per costruire le differenti proposte di vacanza e per tutte le operazioni di marketing e comunicazione (gestione social media, sito internet, prenotazioni ecc.)

Parallelamente è stato avviato anche un percorso di educazione e di adeguamento degli operatori, di collaborazione con PromoturismoFVG e di partecipazione a fiere e workshop con annessa selezione dei *tour operator* da contattare.

### **3.6.5 La comunicazione di “*Silent Alps*”**

Quando si costruisce una meta turistica, oltre alla gestione delle relazioni sul territorio e alla creazione di una strategia di marketing è di fondamentale importanza ragionare su quali canali sia necessario comunicare e cosa declinare all'interno di ogni media. D'altronde è assolutamente inutile creare un prodotto turistico senza far sapere “al mondo intero” della sua esistenza, oggi, infatti, oltre ai canali classici di comunicazione (se così si può dire) il Web contribuisce in maniera preponderante alla comunicazione del prodotto turistico. Proprio per questo motivo è stato deciso di creare un sito internet di destinazione ([www.silentalps.it](http://www.silentalps.it)) con l'obiettivo di essere il principale strumento di promozione e commercializzazione dell'offerta turistica. Proprio per questo durante il processo di

creazione del sito sono stati delineati tre obiettivi chiave che ne hanno guidato la sua costituzione:

- **Attirare e interessare i profili target** obiettivo, tramite la creazione di mondi in cui ogni persona possa riconoscersi e possa trovare argomenti d'interesse.
- **Favorire l'azione di vendita** dell'offerta integrata.
- **Favorire l'interazione** con il personale di *back-office*, offrendo numerosi strumenti di interazione.<sup>40</sup>

Di fondamentale importanza durante la creazione di un sito sono l'immediatezza comunicativa, la chiarezza e la facilitazione della navigazione; nel caso del sito in questione tutti e tre i requisiti sono rispettati, per questo la navigazione all'interno del sito è facilitata da "aree tematiche" che già nella home page segmentano il target di riferimento, proponendo contenuti adatti solamente al profilo target selezionato. Una mossa vincente per non annoiare l'utente con inutili contenuti e favorire la chiarezza comunicativa del sito.

In secondo luogo all'interno del sito è stata inserita anche la pagina relativa al blog, un fattore importante per la comunicazione promozionale dei pacchetti turistici integrati e per la creazione di nuovi contenuti d'interesse per i target, anche grazie all'adozione di tecniche di *Funnel Marketing* per la vendita dei prodotti.

Tale approccio tende a veicolare l'audience in un percorso sempre più impegnativo e raffinato atto a trasformare una persona qualsiasi in un cliente fortemente affezionato. Per descrivere brevemente tale processo, le tecniche di *Funnel marketing* assomigliano ad un imbuto in cui le persone vengono attratte, in maniera tale da conquistare i *lead*, che successivamente vengono alimentati e si portano verso la vendita per poi deliziarli con contenuti esclusivi.<sup>41</sup>

Immagine 3.11 “Le fasi del Funnel Marketing”



Fonte: <https://socialmediamarketing.it/funnel-marketing/>

In primo luogo quando si utilizza tale tecnica è necessario far conoscere il proprio brand all'interno del settore in maniera tale da conquistare la fiducia del pubblico. Successivamente è necessario trovare i *lead* adatti al proprio prodotto ossia tutte le persone che possono essere interessate alla merce che si sta vendendo. Per fare ciò è molto importante riuscire ad attirare i contatti giusti è questo può essere fatto tramite la realizzazione di contenuti *ad hoc* e la profilazione dell'utenza. Infine la cosa più importante è riuscire ad arrivare alla conversione dell'utente proponendo contenuti sempre più specifici e attivando un percorso che porti man mano gli utenti ad acquistare il prodotto; dopo la vendita il mantenimento della relazione con il cliente deve diventare di primaria importanza. Proprio per l'adozione di queste tecniche di vendita del prodotto il blog, inteso come contenitore di contenuti, è di importanza fondamentale.

A supporto del sito web sono stati attivati anche i Social media quali *Facebook* e *Instagram*, il primo utilizzato come una bacheca in cui esporre contenuti ed entrare in interazione con gli utenti, il secondo, invece, viste soprattutto le caratteristiche del mezzo per comunicare l'identità visuale del brand. È necessario precisare che entrambi i social media non vengono utilizzati in maniera superficiale ma in un'ottica strategica coordinata tramite la creazione di un piano editoriale per la creazione dei contenuti.

Oltre a questi strumenti digitali l'organizzazione utilizza anche ulteriori strumenti di comunicazione tenendo in considerazione i target verso cui si rivolgono e il canale di contatto. Lo stile, il linguaggio e i contenuti hanno una base comune (in riferimento all'identità del brand) ma vengono declinati per i tre profili target, infine il materiale video e fotografico è sempre dotato di un mood emozionale differente in base al target.<sup>39</sup> Per quanto riguarda i canali di comunicazione offline, sono stati realizzati differenti materiali cartacei finalizzati a:

- **Informare il turista** già presente nel territorio per facilitare la fruizione delle risorse e la pratica delle attività.
  
- **Supportare l'attività di contrattazione** commerciale con gli intermediatori.
  
- **Ricordare**, è una "ancora" da lasciare al potenziale cliente durante le attività di promozione o da consegnare al cliente ospitato prima della sua partenza affinché possa rivivere le emozioni trascorse durante la permanenza in Carnia.<sup>39</sup>

Nell'immagine 3.12 sono inseriti tutti i differenti materiali promozionali offline.

Immagine 3.12 “Materiale di comunicazione Off-line”

TIPOLOGIA	SCOPO	DISTRIBUZIONE	Q.TA'
<b>Brochure</b>	SUPPORTO	Intermediari a workshop e fiere Soci del consorzio (da consultazione)	BASSA
<b>Depliant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiale riassuntivo della brochure</li> <li>• Contiene informazioni di carattere generale su natura, terme, attività da fare, tradizioni/folklore/enogastronomia</li> <li>• Contiene l'elenco delle imprese del Consorzio</li> </ul>	SUPPORTO RICORDO	Intermediari a workshop e fiere Pubblico a fiere ed eventi Soci del consorzio (per i clienti)	MEDIA
<b>Book fotografico A3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiale fotografico che ha lo scopo di catturare l'attenzione e raccontare per immagini il territorio e le esperienze</li> <li>• Solo da consultazione</li> </ul>	SUPPORTO	Intermediari a workshop e fiere Pubblico a fiere ed eventi Soci del consorzio (consultazione) Ufficio turistico (consultazione)	BASSA
<b>Mappa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieghevole da inserire nell'ultima pagina della brochure</li> <li>• FRONTE - Carta topografica della vallata, che inquadri lo sviluppo urbano con i relativi punti di interesse, i sentieri CAI e nelle vicinanze</li> <li>• RETRO - descrizione degli itinerari, elenco delle risorse con riferimenti di contatto comprese le principali attrazioni della Carnia, elenco dei soci del consorzio</li> <li>• Valutare la vendita</li> </ul>	INFORMAZIONE SUPPORTO	Intermediari a workshop e fiere Pubblico a fiere ed eventi Soci del consorzio (per i clienti) Ufficio turistico (per ospiti)	ALTA
<b>Schede offerta integrata</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogni scheda conterrà la descrizione puntuale di una proposte di viaggio, con programma giornaliero, punti di interesse toccati e prezzo del pacchetto.</li> <li>• Per agenti di viaggio, tour operator e turisti</li> </ul>	SUPPORTO RICORDO	Intermediari a workshop e fiere Pubblico a fiere ed eventi Soci del consorzio (per i clienti) Ufficio turistico (per ospiti)	MEDIA
<b>Cartolina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivate dal book fotografico</li> <li>• Contiene QR Code per fidelizzazione che rimanda a sezione promozionale del sito</li> <li>• Valutare la vendita</li> </ul>	RICORDO	Pubblico a fiere ed eventi Soci del consorzi (per i clienti) Ufficio turistico (per ospiti)	ALTA

Fonte: Brief Strategia di posizionamento

Tra i canali di comunicazione non mancano, oltre a quelli orientati direttamente al cliente, anche quelli orientati ai *tour operator* il Consorzio infatti è sempre presente a fiere e workshop del settore (come ad esempio il *Buy Fvg* oppure il *TTG di Rimini*). Tale attività è rafforzata dalla creazione di *database* di differenti *tour operator* da contattare in via privata per presentare i prodotti di “*Silent Alps*”

Tutto l'apparato comunicativo messo in campo dall'organizzazione, oltre ad essere necessario per aumentare la notorietà del nuovo brand, è fondamentale per la vendita del prodotto turistico integrato: i pacchetti soggiorno. Tale prodotto (vedi allegato n°1) è il risultato della realizzazione di un sistema turistico locale capace di offrire una esperienza a tutto tondo al cliente. La realizzazione di una rete, di un network come è stato più volte ripetuto diventa un fattore di successo grazie a cui molte piccole imprese sul territorio riescono a “mettersi assieme” e a creare una massa critica necessaria ad affrontare determinate spese per raggiungere la competitività sui mercati, cosa che diversamente non potrebbero fare. Creare un network, come nel caso di Arta Terme si è rivelato di fondamentale importanza anche per la comunicazione del territorio, tutti gli operatori comunicano veicolando una singola identità, ma non solo, il mettersi in relazione ha permesso una più semplice creazione dei pacchetti turistici, ognuno dei partecipanti infatti offre una parte del servizio necessaria a creare il prodotto.

### 3.6.6 La mia esperienza all'interno del Consorzio di Arta Terme

Quando conobbi questa realtà per la prima volta stavo effettuando uno stage formativo all'interno del Diario del Web di Udine, un quotidiano online che si occupa della cronaca di Udine e della sua provincia. Una mattina venni mandato dal mio capo ad ascoltare una conferenza nel palazzo della Regione, e con mio grande stupore scoprii che si trattava della presentazione del nuovo consorzio turistico di Arta Terme. Durante la presentazione rimasi subito colpito dalla cura con cui era stata ideata la strategia del progetto, ma anche dal fatto che molti piccoli imprenditori mettendosi assieme abbiano creato un progetto di una importanza così grande. Tornato dalla conferenza ero intenzionato più che mai ad utilizzare il Consorzio come caso studio per la mia Tesi di Laurea. Con grande stupore una volta esposta la mia idea al Professore egli accettò subito. Entrato in contatto con il consorzio mi fu proposto di effettuare uno stage formativo di due mesi ad Arta Terme. Durante questa esperienza ho potuto conoscere una realtà territoriale completamente differente a quella in cui vivo, ma non solo, ho potuto apprendere competenze necessarie nel mondo odierno della comunicazione e conoscere persone che mi hanno aiutato a migliorare le mie abilità.

Il mio stage è iniziato il 19 di Luglio del 2019, sin da subito mi è stata data totale fiducia e mi sono stati affidati dei compiti tutt'altro che semplici, è proprio il caso di dirlo: lo stagista non è proprio stato messo a fare a fotocopie bensì a gestire il *TTG di Rimini* una delle fiere più importanti del settore turistico. Subito ho dovuto confrontarmi con una importante responsabilità, organizzare appuntamenti con *tour operator* esteri ed italiani ed individuare potenziali compratori del prodotto turistico "*Silent Alps*". Non è finita qui! Oltre a questa esperienza mi è stato il compito di contribuire a gestire la pagina social di *Facebook* e anche il blog tramite la redazione di articoli *ad hoc*. Successivamente ho dovuto

apprendere come nel mondo della comunicazione ci sia un confine abbastanza labile tra le diverse figure professionali, infatti ho dovuto imparare ad utilizzare, anche se in maniera basilare, *InDesign* per la creazione del programma degli eventi settimanali e per la creazione grafica dei pacchetti turistici. Infine ho capito quanto lavoro necessita la coordinazione di un network, intrattenere relazioni con i vari consorziati non è stato affatto semplice e richiede una mole di tempo non indifferente che spesso viene sottratta ad altre attività di tipo strategico. Governare una serie di relazioni richiede abilità che è difficile imparare sul campo e che si possono affinare in anni di pratica.

In conclusione posso affermare che è stata una esperienza positiva in quanto oltre ad avermi permesso di apprendere conoscenze utili nel mondo del lavoro, mi ha fatto capire quanto sia difficile lavorare in un Team e quanto sia complessa la sua coordinazione. Questa esperienza mi ha fatto capire quanto sia complesso il mondo della comunicazione, passare ore e ore su un singolo articolo o su un post, per riuscire a trovare le parole giuste, non è cosa semplice e fare un errore alle volte può compromettere settimane se non mesi di lavoro.

Posso assolutamente consigliare questa esperienza a chi interessano le relazioni tra imprese, lavorare all'interno di una associazione permette di comprendere fattori che è difficile se non impossibile imparare e capire sui libri.

## **INTERVISTE:**

### **INTERVISTA A LUIGI GONANO – SINDACO DI ARTA TERME**

#### **1- Perché e quando nasce l'idea di creare un nuovo consorzio?**

La nostra Amministrazione è in carica da due anni e mezzo circa e sin da subito ha avuto l'idea che Arta Terme potesse vivere una nuova fase di sviluppo economico, con tutto ciò che ne consegue. Il tutto però era possibile solo tramite un serio ragionamento sul settore turistico di Arta Terme, tenendo inoltre in considerazione quello che è il passato della nostra meta turistica. Anche se Arta Terme è un comune conosciuto e visitato, non può vivere di rendita, pensando a vecchie logiche turistiche, promosse soprattutto dai ministeri che generavano un flusso naturale di persone anche senza la necessità di cercarle.

Siamo arrivati a governare in un momento in cui in Carnia e soprattutto sul nostro territorio comunale c'era un vuoto, generato dalla flessione delle presenze e tale assenza andava assolutamente colmata. Noi come Amministrazione crediamo che se una cosa debba essere fatta, essa dev'essere ben costruita, coinvolgendo quindi gli esperti del settore, non bisogna improvvisare. Proprio per questo, pensando allo sviluppo turistico del territorio abbiamo cercato di coinvolgere e di far collaborare chi era del mestiere, quindi, tutte le attività economiche legate alla ricettività ma non solo, abbiamo coinvolto anche altre realtà economiche legate al turismo.

Arrivati a questo punto abbiamo fatto un anno di incontri e discussioni per far nascere il consorzio nel modo più inclusivo possibile in quanto tutti dovevano essere partecipi della cosa. Come Amministrazione abbiamo subito voluto a precisare una cosa: il Comune c'è, vi aiuta a partire, ma successivamente vogliamo essere il più invisibili possibile in quanto

crediamo che comunque un consorzio debba vivere indipendentemente da chi amministra il comune, deve avere un taglio prettamente imprenditoriale. Che possa vivere così dei propri introiti e che abbia la mentalità dell'imprenditore.

Tale organizzazione nasce per supportare il turismo ad Arta Terme in maniera autonoma ma lavorando in sinergia con l'amministrazione in ottica strategica per mettere in gioco un serio sviluppo del territorio. Questo lo facciamo adesso nella piccola realtà del nostro comune perché è da qui che partiamo, ma lavoriamo nella convinzione che tale opera debba essere fatta su un territorio molto più ampio con la consapevolezza di ognuno nei propri mezzi. Costruire una sinergia è importante non è facile ma è fondamentale per il settore turistico.

Il consorzio è nato anche dalla consapevolezza che Arta Terme non è nella stessa situazione di Venezia, dove prima o dopo una volta nella vita una persona ci deve andare, nel nostro piccolo abbiamo l'esigenza di attrarre il turista. Proprio per questo ci siamo detti che se c'è qualcosa che non va essa dev'essere sistemata. Non bisogna essere attendisti ma bisogna governare il fenomeno trovando una soluzione al problema.

## **2- Qual è il ruolo del Comune all'interno del progetto?**

Il contributo più grosso nei confronti del Consorzio lo ha già avuto nel momento in cui ha voluto stimolare l'interesse nei nostri imprenditori, quando ha prodotto incontri e discussioni, nel momento in cui ha coinvolto per certi aspetti PromoturismoFVG – l'agenzia della Regione Autonoma FVG per il turismo - e quando ha individuato dei professionisti che potessero dare dei risultati certi.

Mi verrebbe da dire che il Comune in questo caso ha avuto un ruolo quasi sociale anche se è improprio parlare di sociale in un contesto economico, forse sarebbe meglio parlare di

“economia sociale” visto l’atteggiamento che abbiamo avuto nei confronti dei nostri imprenditori. Abbiamo anche avuto un ruolo di forte sostegno economico perché abbiamo contribuito e contribuiremo proprio per far sì che la macchina si metta in moto.

Non vogliamo però continuare a finanziare il progetto in eterno, anche perché non sarebbe possibile. L’ottica dev’essere differente, ossia, che sia proprio il Consorzio tramite la propria attività, in un futuro non molto lontano a portare dei vantaggi al territorio e al Comune in termini soprattutto di immagine e di risultati attesi.

Volutamente il comune non è presente nel Consorzio, anche se, dovrà giocare un ruolo fondamentale in ottica sinergica. L’Amministrazione comunale assieme al Consorzio deve stabilire alcune linee strategiche. Da questo punto di vista il Consorzio non può fare determinate scelte senza coinvolgere il comune e viceversa l’amministrazione, proprio per quanto detto prima, non può dire al Consorzio cosa deve o non deve fare, bisogna collaborare per arrivare al risultato. Fatte le nostre valutazioni cercheremo sempre di proporre una continua crescita e un confronto reciproco non ci sarà mai uno che decide per l’altro.

### **3- Quali vantaggi può portare la collaborazione tra pubblico e privato?**

Nel momento cui una località turistica viene sempre più conosciuta e quindi sempre più visitata è chiaro che, in questo caso, il vantaggio è in prima battuta d’immagine. Quando un comune viene visitato perché lavora bene, all’interno dello scacchiere regionale tale comune acquisisce più importanza in merito al turismo regionale. A livello politico ci si può sedere e confrontarsi con gli enti sovracomunali, partendo con dei dati importanti alla mano derivanti dalle attività economiche. Proprio per questo sia in Regione che a livello

comunale si cerca di andare verso una collaborazione tra pubblico e privato soprattutto se si investe in un territorio che sa cosa vuole e sa dove deve andare.

In passato ci sono state delle situazioni in cui arrivavano dei contributi e si investiva in ottica non strategica, senza pensare al domani, questo non deve più accadere; se c'è un contributo esso deve servire ad arrivare a un determinato obiettivo. Proprio per questo il Consorzio ci può dare tanto anche a livello di idee, di consigli e di direzioni da intraprendere.

#### **4- Dove si vuole andare tramite questo progetto? Quale tipo di turismo?**

Noi partiamo da una situazione in cui dobbiamo andare oltre a quello che già c'è, non dobbiamo partire da zero. Come Amministrazione comunale faremo di tutto per mantenere questa situazione viva e per creare un contesto in cui le persone trovino interesse nel venire qui e visitare il nostro comune con un interesse a 360 gradi non possiamo dipendere solamente dalle terme.

Esse comunque rimangono molto importanti per il territorio, infatti, pure in questo caso, siamo in costante confronto e collaborazione. Proprio per questo stiamo cercando di creare un ambiente in cui si possa accogliere sia il turismo curativo ma anche quello rivolto al "Wellness", proprio per questo è stato avviato un progetto di durata pari a due anni per la ristrutturazione delle terme. Sono stati investiti due milioni di euro per adeguare la struttura alle nuove esigenze del settore e per avere una struttura pronta per affrontare futuro.

Il tutto in un contesto che comunque comprende anche la montagna: pensiamo all'escursionismo, ai sentieri percorribili in bicicletta, allo Zoncolan e a tutte le attività invernali. Noi in questo momento stiamo cercando di creare infrastrutture e di

riammodernare il paese in maniere tale che il cittadino in primis ma anche il turista si senta ben accolto nel momento del suo arrivo. L'accoglienza non passa solo attraverso "mega-infrastrutture" ma anche dalla cordialità della gente che deve accogliere il turista.

## **5- La comunità come ha affrontato questo percorso?**

È sicuramente presente un po' di scetticismo e di diffidenza oltre che alla preoccupazione, viste anche le avventure passate, che hanno anche funzionato per alcuni periodi ma che poi sono calate per differenti motivi.

C'è sempre paura quando si parte, soprattutto da parte delle persone che si sono "scottate" per vari motivi, ma nonostante questo c'è grande entusiasmo si vuole scommettere ancora, perché chi fa l'albergatore qui non lo fa solo per mestiere ma anche per passione e per attaccamento alla Carnia, anche se magari questo spesso non viene percepito.

Nel gennaio 2018 è nato il consorzio ma anche la Proloco che per certi aspetti è l'omologo del consorzio ma per le associazioni, come comune avevamo bisogno di realtà con all'interno delle persone che dessero il loro contributo, perché non riusciamo purtroppo a fare tutto noi. È molto bello vedere persone che si interessano al territorio che credono in nuovi progetti, anche se spesso c'è scetticismo, ma se si è capaci di far funzionare le cose tutte le paure scompaiono, abbiamo avuto anche in passato dei risultati molto importanti dando per primi l'esempio, in maniera tale che poi gli altri vedendoti ti seguano. Bisogna passare dal dire "bon ma adesso ormai è così" al dire "aspetta, faccio anche io che forse si riesce a fare qualcosa di buono".

## **6- C'è stato qualche aiuto dalla Regione e dallo Stato?**

Dallo Stato e dalla Regione non abbiamo avuto nessun tipo di aiuto quando siamo partiti, abbiamo fatto tutto da soli. Abbiamo scelto di partire da soli cercando di dimostrare che era possibile raggiungere dei buoni risultati in maniera tale da sederci poi al tavolo dei vincitori.

PromoturismoFVG sicuramente ci ha aiutato mostrandoci vie e strategie da intraprendere e collaborando con noi. Adesso sempre di più dovrà tale organizzazione dovrà collaborare con il Consorzio per intraprendere un percorso di valore e non antitetico per la promozione del territorio e poi per la successiva commercializzazione del prodotto.

Rimane comunque giusto essere attenti alle opportunità, finalmente si sta muovendo qualcosa a livello europeo proprio per i consorzi quindi l'attenzione c'è. Anche noi come comune ci siamo mossi per fare alcune domande a vari livelli però adesso stiamo aspettando delle risposte. L'importante era partire e farlo con le proprie forze adesso qualcosa c'è e staremo attenti a cogliere tutte le opportunità.

## **INTERVISTA A MARIAPAOLA LA CARIA - PARTNER STARTING4**

### **1- Quali sono le nuove esigenze del mercato del turismo?**

Da un po' il trend del mercato del turismo è fondamentalmente quello di ricercare motivazioni, il turista non cerca destinazioni in quanto tali ma cerca una motivazione di viaggio che è consona a quello che è in quel momento il suo stato d'animo oppure la sua passione.

Il trend è quindi quello di costruire prodotti di viaggio/esperienze che siano in linea con le motivazioni di viaggio non tanto con le destinazioni di viaggio intese come mere località geografiche. La motivazione porta il turista a scegliere tra le varie destinazioni che gli vengono proposte l'esperienza che per esse motivi è più vicina al suo sentire, a quello che egli vuole fare. Questa è la dinamica di cambiamento che si riscontra in questo periodo all'interno del mercato del turismo.

### **2- Quanto conta oggi creare un Sistema Turistico Territoriale?**

Oggi è importantissimo. È Difficile che una singola struttura riesca ad offrire una esperienza di viaggio integrata quindi l'idea di creare una destinazione è valida nel senso di creare un'offerta di destinazione integrata.

Questo vuol dire che non basta avere un portale dove si hanno tutti gli alberghi, tutti i ristoranti, tutte le attività possibili ecc. Vuol dire creare un sistema per attirare il turista e per essere diversi dagli altri, l'intenzione è proprio quella di creare una esperienza di vacanza il più possibile originale e profonda che può esistere solo all'interno di un territorio gestito da un sistema turistico integrato.

### **3- Dal punto di vista operativo qual è stato il percorso di costruzione dell'organizzazione?**

Siamo stati contattati dal Comune di Arta Terme e in particolare dall'Assessore al turismo perché il paese aveva la necessità e la volontà di far rivivere turisticamente il territorio che negli anni precedenti aveva avuto alcune problematiche relative alla posizione delle Terme e poi anche in relazione a un consorzio turistico della Carnia che non aveva fatto un lavoro di promozione turistica soddisfacente.

Tale Amministrazione ha voluto che noi accompagnassimo gli operatori economici di Arta Terme in un percorso di conoscenza delle nuove dinamiche del turismo e che li conducessimo in un percorso di sensibilizzazione che li portasse a lavorare assieme, cosa che in quel territorio, a loro parere, facevano molta fatica a fare.

Quindi abbiamo fatto un anno di accompagnamento creando i presupposti per lavorare assieme tra operatori; dopo questo, abbiamo cominciato a ragionare su quali potevano essere i prodotti turistici, i target turistici, i segmenti di turismo da intercettare e i profili *buyer personas* – i potenziali clienti - ai quali Arta Terme poteva rivolgersi. Successivamente abbiamo creato una gamma di prodotti legati alle *buyer personas* e poi abbiamo definito il posizionamento fino alla costruzione dell'organizzazione, scegliendo di fare qualcosa che fosse effettivamente utile per il territorio, vista la necessità di strutturarsi è stato scelto di costituire un consorzio.

#### **4- Come avete creato le relazioni e come fare a lavorare assieme?**

Noi abbiamo un metodo che si chiama *Community coaching*, un metodo che deriva dal *coaching*, necessario a sviluppare nelle persone la capacità di riuscire ad esprimersi al meglio e che permette di facilitare le relazioni tra pubblico e privato, quindi tra comune e operatori, oltre che all'interno dell'organizzazione stessa.

Quindi tramite una serie di incontri nei quali a ciascuno veniva richiesta la partecipazione attiva è stata costruita in maniera condivisa la consapevolezza della necessità di lavorare assieme. In particolar modo sono state svolte piccole attività di tipo collaborativo e attività fiduciarie che hanno permesso alle persone di prendere fiducia gli uni negli altri ed a creare delle relazioni di valore.

#### **5- Quali sono stati i primi passi fatti dal punto di vista dell'operatività?**

Sono stati la realizzazione degli strumenti d'immagine coordinata necessari per lavorare sul prodotto, che non sono strumenti d'immagine coordinata del Consorzio ma volutamente strumenti del prodotto di "*Silent Alps*" che è la tipologia di destinazione turistica di prodotto che il Consorzio vende.

Per cui è stato creato il marchio, è stato creato il sito, è stata creata la carta intestata, i biglietti da visita ecc. Dopo di che è stato un concatenarsi di azioni e situazioni, è stata inserita una persona operativa a partita iva per gestire i rapporti con i soci, la creazione delle proposte di vacanza e dei pacchetti turistici.

## **6- Cos'è il *Funnel Marketing*?**

*Il Funnel marketing* è un metodo che permette di farti trovare dalle persone che possono essere interessate al tuo prodotto. Il tutto tramite un percorso di condivisione di contenuti che permette di andare dall'attrazione delle persone fino alla conversione e quindi alla vendita.

Tale percorso può essere paragonato ad un imbuto ed è per tale motivo che si chiama "*Funnel*". Quindi attraverso lo sviluppo di contenuti in dei contenitori di contenuti come il blog, il sito del Consorzio e attraverso i social si cerca di attrarre le persone potenzialmente interessate e ad incuriosirle e quindi al farle entrare in profondità nel prodotto fino alla conversione e quindi all'acquisto. Infine vi è lo *step* finale che è la fidelizzazione del cliente con tecniche studiate *ad hoc*.

La differenza fondamentale rispetto ad altri approcci è che è molto veloce dal momento dell'attrazione a quello della conversione e soprattutto è molto mirato quindi non è uno strumento che lavora e nel "*mare magnum*" della comunicazione ma uno strumento che si può ben "*targettizzare*" e usare per prodotti specifici e target specifici.

## **7- Come avete costruito i pacchetti turistici?**

L'offerta in questo caso è stata creata partendo dal censimento delle risorse presenti sul territorio che vuol dire tutto ciò che puoi fare vedere mangiare ecc. Successivamente è necessario capire se questi servizi siano disponibili e quando essi siano disponibili, con che caratteristiche sono disponibili, quindi prenotabili, sempre disponibili ecc. È necessario capire se ci siano delle guide e degli esperti che possono permetterti di farti vivere queste esperienze e queste situazioni.

Una volta fatto ciò bisogna mettere i risultati in relazione agli interessi dei target e da lì iniziare a costruire un programma di viaggio e una esperienza. Si deve decidere la durata dei pacchetti, per quante persone sia utile programmarli, ciò si decide sulla base del posizionamento della destinazione, bisogna poi costruire il prezzo del programma di viaggio inserendo il costo dei servizi con le varie percentuali. Dal punto di vista dei contenuti è fondamentale è trovare l'elemento distintivo, quello che viene chiamato "esperienza wow". Questo è fondamentale perché sulla base di tale esperienza bisogna lavorare per spingere il potenziale cliente alla acquisto.

#### **8- Quali sono stati i fattori critici riscontrati sul territorio?**

Arta Terme è un paese che ha vissuto un periodo di forte depressione, questo ha portato le persone ad essere ancora più chiuse di quello che sono in realtà, hanno un carattere riservato, e ciò siamo riusciti a farlo diventare un punto di forza perché nella destinazione "*Silent Alps*" il fatto di non essere disturbati e contemporaneamente di avere persone riservate che ti accolgono è un punto di forza.

Era molto presente inoltre la difficoltà a lavorare assieme, cosa che tutt'ora in parte rimane visto che – da parte dell'imprenditore - l'idea della collaborazione è qualcosa che può portare sia vantaggi che a perdite di tempo perché nella condivisione bisogna investire tempo prezioso. Infine negli ultimi anni Arta Terme non ha avuto interlocuzione politica ciò vuol dire che non ci sono state amministrazioni in grado di rapportarsi con la Regione in maniera funzionale, questo ha isolato il paese, L'Amministrazione di oggi, assieme alla Presidente del Consorzio e agli operatori locali, sta invece facendo un grande lavoro di costruzione di relazioni con l'Amministrazione Regionale e con PromoturismoFVG.

## **INTERVISTA A CHIARA GORTANI – PRESIDENTE CONSORZIO TURISTICO ARTA TERME**

### **1- Da dove nasce la volontà di fondare un nuovo Consorzio?**

La volontà di formare un nuovo Consorzio nasce da lontano, già molti anni fa su territorio era presente un'altra associazione che ha lavorato in maniera ottima per molti anni, anche se, con il passare del tempo e per via di differenti motivi si è poi dissolta. Da ciò è nata l'idea, da parte dell'Amministrazione comunale attuale, di formare un nuovo consorzio, per far rivivere Arta Terme anche dal punto di vista turistico, oltre al fatto che sul territorio non era presente nessuna organizzazione di questo tipo. Da parte degli imprenditori locali tale notizia è stata accolta nel migliore dei modi possibili, sono stati fatti molti incontri per riuscire a formare questa organizzazione e alla fine è stato strutturato il nuovo Consorzio. Una delle cose più importanti è che il territorio, quindi gli imprenditori, ci credono fortemente, grazie anche al continuo supporto dell'Amministrazione Comunale. Un ulteriore fattore di fondamentale importanza è che all'interno del Consorzio è anche avvenuto un cambio generazionale, dando nuova linfa vitale all'organizzazione.

### **2- Perché Conviene alle Pmi fare sistema?**

Al giorno d'oggi in qualsiasi settore è molto importante fare sistema, non solo all'interno del settore turistico. Attualmente il mondo ed i mercati sono talmente globalizzati che se ci si muove come singole entità non si va da nessuna parte e si rischia solamente di fallire nei propri intenti. L'internazionalizzazione dei mercati impone nuovi trend se si vuole

crescere e operare nella migliore maniera possibile e tale trend è quello di fare rete, fare sistema. Questa nuova logica può essere applicata soprattutto all'interno del settore turistico, è assolutamente inutile che vi siano alberghi in cui ospitare le persone se non si ha la possibilità poi di far fare delle attività selezionate a queste persone, se non ci sono le guide per farle, se non ci sono le terme e se non ci sono tutta una serie di altri servizi fondamentali per il turismo. Per questo al giorno d'oggi, soprattutto all'interno del mercato del turismo, è importante dialogare e fare sistema in maniera integrata; non si può più pensare di agire da soli in maniera totalmente casuale.

### **3- Quali sono le nuove esigenze del settore ricettivo?**

Secondo il mio parere, per quanto riguarda il settore ricettivo alberghiero, oggi è molto importante distinguere due differenti livelli: quello interno e quello esterno.

Per quanto riguarda il livello interno è molto importante che un albergatore offra un alto livello di istruzione del personale e di qualità del servizio per distinguersi in maniera forte dalla massa, abbandonando in maniera definitiva le logiche del "turismo di quantità" sostituendole con quelle del "turismo di qualità".

Per quanto riguarda invece il livello esterno è molto importante che un albergo conosca in maniera minuziosa e dettagliata gli ultimi trend del settore del turismo in generale, in maniera tale da offrire un servizio di alta qualità ai propri clienti, ogni albergo nel suo piccolo deve essere capace di innovare; non solo, è molto importante che ogni albergo costituisca una propria rete sul territorio in maniera tale da fornire molteplici attività e servizi ai clienti che, al giorno d'oggi, non si accontentano più di soggiornare semplicemente all'interno dell'albergo. Spesso ti chiedono cosa possono fare, dove

possono andare e cosa possono visitare sul territorio, ecco che in questo momento creare un network diventa fondamentale.

#### **4- Verso quale tipo di turismo vuole andare il Consorzio?**

L'attività del Consorzio ha abbandonato in maniera definitiva la logica del mero turismo stanziale fine a se stesso, sempre più si sta approcciando a un turismo esperienziale e attivo, cercando di seguire gli ultimi trend del mercato.

Il Consorzio ha individuato principalmente tre tipologie di target: *Dynamic*, *Reload* e *Feeling*. Il primo è un target molto più sportivo si rivolge a tutte quelle persone che sono interessate al turismo attivo, alle persone che cercano sempre nuove sfide e che vogliono vivere in maniera anche estrema la natura. Il secondo è esattamente l'opposto, si parla di persone che vogliono vivere la natura in modo tale da ricaricare tutte le proprie energie, o anche per godersi un bel week-end di coppia alle terme. L'ultimo invece è rivolto a chi è interessato a vivere la Carnia come un luogo in cui vivere la cultura locale ed entrare in contatto con le storie delle persone e della cucina.

Per concludere è possibile dire che il Consorzio sta cercando strutturarsi pensando a una nuova tipologia di turista e di turismo, completamente differente dalle logiche passate.

#### **5- Come è organizzato e gestito il Consorzio?**

Il Consorzio oltre ad avere un presidente ha anche un Cda che svolge attività direttiva e di controllo. Al Consiglio d'amministrazione sono presenti due rappresentanti del settore alberghiero, un rappresentante del "settore domestico" – B&B, affitta camere, ecc. -, uno del settore termale e uno delle attività commerciali; oltre a queste figure, è presente, infine,

anche se senza potere decisionale l'Assessore al turismo. La sua presenza ancora una volta vuole sottolineare l'importanza della collaborazione sul territorio comunale tra pubblico e privato e di come sia necessario avere un sistema turistico locale che coinvolga entrambe le parti. Per quanto riguarda invece la gestione operativa è presente una persona che è stata inserita per costruire le proposte commerciali e per coordinare l'intero apparato comunicativo. Noi tutti ovviamente siamo supportati da dei professionisti selezionati in termini di *Destination Marketing*.

#### **6- Dal punto di vista dell'imprenditoriale, quali sono i fattori critici evidenziati?**

I punti di vista che sono stati evidenziati sono essenzialmente due: la mancata capacità da parte degli operatori locali a fare sistema ed a lavorare assieme e il fatto che non essendoci state organizzazioni come la nostra in precedenza ci sia una mole di lavoro da compiere impressionante, tutto è ancora da fare sul territorio, solamente adesso qualcosa si sta muovendo e ancora molto dev'essere fatto.

#### **7- Quali sono le differenze rispetto al precedente consorzio?**

Il precedente consorzio operava in un momento in cui i trend del mercato del turismo erano completamente differenti. Nonostante ciò operava in maniera completamente diversa rispetto ad adesso, il turismo era legato quasi esclusivamente alle terme in ambito curativo, quindi, le persone – che arrivavano senza bisogno di cercarle - venivano per una settimana o anche due e stavano principalmente alle terme, e poi, se avevano voglia, facevano anche altro. Adesso è esattamente l'opposto, il nuovo consorzio, oltre ad operare in maniera sistemica e con una comunicazione integrata, punta molto di più sulla

promozione dei propri prodotti perché le persone non arrivano più in maniera automatica ma vanno invogliate a venire qui, inoltre le terme – intese in ottica *wellness* - non sono più la principale “attrazione” ma fanno parte dell’offerta allo stesso modo delle escursioni in *e-bike* o del *trekking*. Queste sono le principali differenze rispetto al passato



## CONCLUSIONI

Sono passati più di dieci anni ormai dal 2008, anno in cui la grave crisi economica ha messo in ginocchio migliaia di imprese in tutto il mondo. In risposta a tale problematica il mercato ha chiesto a gran voce alle imprese una continua innovazione e una maggiore dinamicità sui mercati globali. Proprio per questo in un Paese dove il 76% delle imprese sono Pmi (fonte Banca Ifis Impresa 2018) la necessità di mettersi assieme, di fare sistema, per poter essere competitivi, diventa di primaria importanza.

In Italia nel corso di questi ultimi anni c'è stata qualche difficoltà da parte degli imprenditori nel comprendere le nuove esigenze di cambiamento ma ultimamente il trend sembra invertirsi generando una nuova speranza per piccole e medie imprese in Italia. Fare sistema quindi non dev'essere solo uno slogan per stare al passo con i tempi ma deve diventare sempre più una importante occasione di *business*. L'esplosione del fenomeno delle Reti d'impresa anche nel nostro Paese – restio storicamente alle innovazioni - ne è una prova tangibile.

Mettersi assieme permette alle Pmi di presentarsi sul mercato con un potenziale economico e di risorse umane nettamente superiore, grazie alle relazioni instaurate ed alla creazione di un contratto di rete condiviso, vi è per le imprese la possibilità di accedere a risorse come bandi nazionali, europei, gare pubbliche e altro, in maniera più semplice rispetto a come una piccola azienda potrebbe fare singolarmente; tutto questo permette di avere, quindi, maggiore efficienza, flessibilità e potenziale innovativo. Non è finita qui, anche dal punto di vista finanziario possono esservi dei vantaggi in quanto tramite la creazione di un contratto di rete l'aggregazione delle imprese, quindi la rete, diventa in tutto e per tutto un soggetto di diritto, beneficiario del riconoscimento da parte di istituti bancari e istituzioni finanziarie. Anche sui mercati internazionali fare rete conviene, in

quanto permette di accedere a nuove aree di sviluppo prima precluse alle Pmi. Non ultimo il vantaggio commerciale che permette alle singole parti del network di abbattere i costi e di aumentare i ricavi grazie all'aumento della competitività. Infine rete significa anche una maggiore creatività e un maggiore potenziale innovativo derivante dalle molteplici necessità dei singoli attori del network. Vantaggi che sembrano essere stati compresi dagli imprenditori italiani visto il sensibile aumento delle Reti d'impresa nell'ultimo anno: +817 (Reteimpresa 2018), dati che sembrano dare una nuova vita alle Pmi in Italia.

Una questione di fondamentale importanza, che ha permesso al fenomeno delle Reti d'impresa di svilupparsi in maniera così forte, è la mutata concezione dell'impresa da parte degli imprenditori, nessuna impresa è un'isola o un lupo solitario. Per sopravvivere all'interno del mercato bisogna collaborare, condividere e intrattenere relazioni di valore, prestando attenzione alla comunicazione d'impresa. L'impresa deve essere considerata come un sistema autonomo, vive e prospera solamente intrattenendo relazioni. Come sostiene G. Vecchiato le singole aziende non possono e non devono più essere considerate come meri attori economici, ma devono essere considerate come soggetti a cui vengono riconosciute responsabilità sia dal punto di vista etico e di natura sociale, portando a una maggiore labilità con quelli che sono i confini esterni. Se si vuole essere più precisi: *<<L'elevata interdipendenza, la complessità degli elementi che compongono il macrosistema e la fitta rete di relazioni nella quale l'organizzazione lotta per sopravvivere e avere successo richiedono un coordinamento superiore, che può essere ottenuto solamente attraverso maggiori flussi di comunicazione e instaurando relazioni di tipo simmetrico e a due vie con tutti i pubblici>>* (G. Vecchiato 2010). Questo cambiamento di paradigma sta sempre più favorendo la nascita di nuovi network, che grazie alla condivisione, alla fiducia e al duro lavoro stanno trovando una nuova possibilità di crescita, fare sistema deve diventare da qui in poi la parola chiave per tutte le Pmi.

Non c'è dubbio però che questa pratica porti con se oltre alla luce anche qualche ombra, come già è stato accennato durante questo elaborato. Proprio per questo e per e gestire in maniera ordinata il network è nata una nuova figura professionale che in futuro acquisirà sempre più importanza, il Manager di rete in primis deve essere capace di mediare, e controllare l'operato delle singole entità in maniera tale da poter scongiurare complicazioni durante l'operato ma deve anche avere competenze tecniche e commerciali. Deve saper trovare e cogliere le migliori occasioni per far crescere la rete.

Un esempio di questa nuova possibilità di business data dall'aggregazione di più imprese è sicuramente il Consorzio Turistico di Arta Terme, tale organizzazione è una delle poche in Italia nel settore turistico ad aver avviato un progetto simile. Il mercato del turismo ha subito un radicale cambiamento negli ultimi anni, la concorrenza odierna non si basa più sulla vendita di una mera località geografica ma si basa su prodotti turistici creati *ad hoc* in cui il territorio è meno protagonista rispetto al passato. Oggi infatti: <<*Un prodotto turistico è l'espressione – e non la sommatoria - di una serie di servizi e di beni che rendono l'esperienza del turista fruibile nello spazio e garantita nel tempo. L'operatore turistico deve fare un duplice sforzo di fantasia: creare il prodotto ma avendo in mente coloro a cui può servire e piacere: quindi mettersi nei loro panni, sforzarsi di pensare come loro, di vivere come loro*>> (Gallo 2017). Da “*live like a local*” a “*Insiders*” il turista oggi cerca esperienze estremamente locali, con una forte identità, come in un gioco di ruolo il turista è diventato il “Consum-attore” del viaggio. Oltre a questo vi è una forte volontà da parte del turista di vivere una esperienza che per quanto possibile sia fortemente personalizzata, fatta su misura. In queste esperienze infatti viene ricercata una forte componente di “*storytelling*” capace di rendere unico il viaggio.

Proprio per capire e mettere in atto queste nuove esigenze i quindici consorziati di Arta Terme hanno intrapreso un percorso lungimirante di rilancio della loro meta turistica. Un

progetto identitario e di creazione del prodotto turistico che non potrebbe aver avuto luogo senza la nascita di un network di fitte relazioni sul territorio, senza la nascita di un Sistema Turistico Locale. Il prodotto turistico (“*Silent Alps*”) da loro elaborato ed i pacchetti viaggio messi in campo dal consorzio sono la prova di tutto quello che è stato detto durante questo elaborato, la prova di come tante piccole imprese, se messe assieme, abbiano una forte capacità innovativa. Il loro prodotto turistico è il risultato dell’unione di tante piccole parti che assieme hanno creato un sistema in ottica strategica ed integrata. Questi pacchetti sono dei viaggi ad alto coinvolgimento, capaci di far provare delle esperienze uniche al viaggiatore, hanno la capacità di far vivere il territorio in maniera totalmente diversa rispetto alle mere vacanze stanziali.

Nel loro caso il rilancio del territorio e delle loro attività è avvenuto grazie all’unione di intenti, alla voglia di innovare e ad un network di relazioni creato sul territorio. Proprio questo è il messaggio generale che tramite questo elaborato vorrei che passasse è: fare sistema è in una occasione unica di “fare impresa”, una via completamente diversa rispetto al passato per creare valore, innovare aumentare la propria competitività. Il modo migliore per le Pmi per rispondere alle nuove esigenze che il mercato impone.

## ALLEGATO N° 1 - I PACCHETTI TURISTICI

### ARTA TERME

ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW TRAIL

DYNAMIC

# ARIA TERRA ACQUA

Niente rumore, niente motore, solo tu, la guida e l'aria. Il brivido. L'ebbrezza.

**E poi? E poi si torna a terra, nel cuore della terra,  
nel profondo delle sue viscere tra cascate, salti di roccia scivoli e corridoi allagati.  
Stai fremendo dalla voglia di nutrirti di adrenalina?**



**2 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**

PARTENZA LIBERA



**SILENT  
ALPS**  
THE NEW TRAIL

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

Arrivo e campale cena di degustazione con i prodotti tipici della zona.

### GIORNO 2

Colazione non troppo pesante e via, verso i cieli di Carnia. Un volo in deltaplano ti aspetta. Dopo il brivido iniziale puoi rilassarti, prendere coscienza del tuo corpo in uno spazio differente dal solito, inspirare un'aria diversa dal solito e lasciarti andare cullato dal vedo. Goditi il panorama che di certo merita.

Pranzo libero.

Nel pomeriggio un po' di relax. Hai a disposizione un ingresso alle Terme di Arta per tutte le piscine, idromassaggio e zona wellness.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

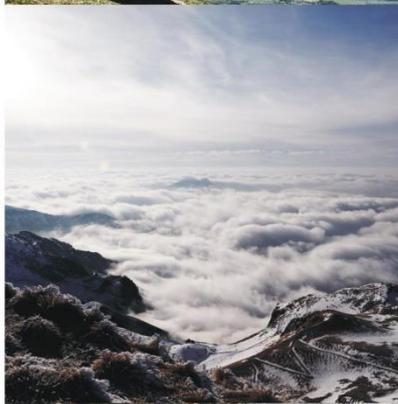
### GIORNO 3

Dai cieli alle profondità della terra. Canyoning con Alessandro, guida speleologica. Controlla bene la tua imbragatura un'ultima volta e lanciati nell'avventura di una forra.

E dopo tanta fatica?

Pranzo in malga!

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA  
850 EURO**

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO  
-25% = 640 EURO**

### IL PREZZO INCLUDE

- > 2 PERNOTTAMENTI  
CON HALF BOARD
- > 1 VOLO IN DELTAPLANO  
CON ISTRUTTORE
- > 1 INGRESSO ALLE TERME AREA  
PISCINE E ZONA WELLNESS
- > 1 ESCURSIONE CANYONING  
CON GUIDA
- > 1 PRANZO IN MALGA
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO,  
TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA  
PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO  
NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN  
"IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@sientalps.com  
[www.sientalps.com](http://www.sientalps.com)  
@ Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

**ARTA TERME**  
ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW TRAIL

DYNAMIC

# LA CARNIA IN BICICLETTA

Scopri la Carnia, le sue aspre montagne, i pendii scoscesi in sella della bici.  
**Il silenzio sarà l'unico rumore che sentirai.**



**7 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA



**SILENT  
ALPS**  
THE NEW TRAIL

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

Check-in per le 10 e sistemazione bagagli. Pranzo libero e incontro con un Greeter per immergerti subito nella cultura locale e scoprire i dintorni di Arta. Per chi vuole l'ingresso alle Terme è libero.

Una stuzzicante cena vi aspetta in un ristorante della zona.

### GIORNO 2

La mattina, dopo una buona colazione, Silvio, la nostra guida cicloturistica vi aspetta con le e-bike pronte per partire per il "Val But Historical Trail", alla scoperta della Val But per strade secondarie o ciclabili. Durata mezza giornata, difficoltà facile, km 35.

Il pranzo è al rientro ed il pomeriggio libero.

Si comincia presto la serata con i maestri di sauna per l'Aufguss alle Terme di Arta. L'antico rituale, tra musica, vapori e aromi, regala una piacevole esperienza purificante multisensoriale.

Buffet per la cena compreso nella serata.

### GIORNO 3

Oggi l'escursione in bici è attraverso la via delle Malghe, tra suggestivi paesaggi e rigogliosi boschi. Aguzza la vista e tendi l'udito, puoi scorgere tra i pendii qualche marmotta o qualche capriolo. Verso l'ora di pranzo ci si ferma in una delle Malghe lungo il percorso per una piccola degustazione di prodotti locali e poi di nuovo in sella. Durata fino alle 16, difficoltà media, km 25.

Al tramonto si sciogliono i muscoli con una pratica di rilassamento mente e corpo. Stefania vi insegna a regolarizzare il respiro per fare il pieno di energie.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 4

La Ciclovia dell'Alpe Adria attraversa i luoghi più affascinanti di tutta la regione. Appuntamento con Silvio alle 8.30 per lanciarsi in questa avventura.

Come premio un gustoso pranzo in una vecchia stazione con i piatti della tradizione carnica.

Durata fino alle 16, difficoltà media, km 60.

Al rientro ad Arta, Arianna, la fisioterapista delle Terme aspetta tutti in vasca per sciogliere i muscoli. Per chi vuole un po' di idromassaggio, saune e bagno turco liberi.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 5

La mattinata è libera. Potete fare un giro in zona, visitare qualche museo, scoprire piccoli angoli nascosti o semplicemente rilassarvi.

Nel tardo pomeriggio la Chef Anna Cosetti vi aspetta per raccontare origini e peculiarità dei prodotti carnicci. La cena con degustazione è d'obbligo.

### GIORNO 6

Si torna in sella questa volta per un'escursione attraverso i borghi della Carnia, tra cui Venzone, nominato uno dei borghi più belli d'Italia.

Nel pomeriggio ritroviamo Stefania per il rilassamento al tramonto. Gestì lenti e precisi per distendere i muscoli, equilibrare la mente e recuperare le energie.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 7

Ultimo giorno, si va un po' più lenti. Silvio vi accompagna per un'escursione di mezza giornata nella vallata adiacente a quella di Arta.

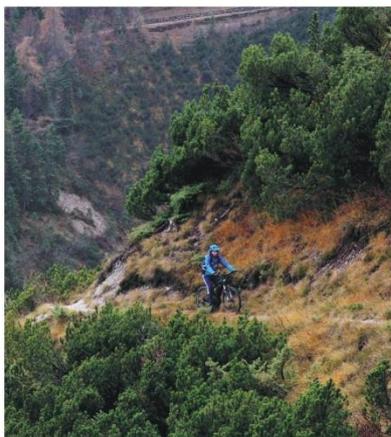
Il pomeriggio è dedicato al relax: godetevi un massaggio decontratturante della durata di 35 min. In più avete a disposizione saune, bagno turco e piscina.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 8

CHECK-OUT.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA  
2.170 EURO**

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO  
-25% = 1.630 EURO**

### IL PREZZO INCLUDE

- > 7 PERNOTTAMENTI CON HALF BOARD
- > 3 PRANZI + 1 DEGUSTAZIONE IN MALGA
- > 4 INGRESSI ALLE TERME CON ACCESSO ALLE PISCINE E ALLA ZONA WELLNESS (idromassaggi, saune e bagno turco)
- > NOLEGGIO E-BIKE + GUIDA PER TUTTE E 5 LE GIORNATE DI ESCURSIONE
- > DEGUSTAZIONE GUIDATA CON ANNA COSETTI, UNA DELLE CHEF PIÙ FAMOSE DELLA ZONA
- > 2 SESSIONI DI RILASSAMENTO CON STEFANIA, INSEGNANTE CERTIFICATA
- > 1 MASSAGGIO DECONTRATTURANTE
- > 1 SESSIONE DI STRETCHING IN ACQUA CON ARIANNA, LA FISIOTERAPISTA DELLE TERME
- > 1 SERATA AUFGUSS CON I MAESTRI DI SAUNA
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO, TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN "IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@sientalps.com  
[www.sientalps.com](http://www.sientalps.com)  
@ Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

**ARTA TERME**  
ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW TRAIL

DYNAMIC

# TREKKING NELLE ANTICHE MONTAGNE DELLA CARNIA

Non possiamo garantire il bel tempo, la condizione della neve perfetta  
e non potremo essere allenati al vostro posto.

**Il nostro obiettivo sarà quello di realizzare le condizioni migliori  
perché il tuo progetto alpinistico, il tuo sogno nel cassetto,  
possa avere successo.**



**7 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA



**SILENT  
ALPS**  
THE NEW TRAIL

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

CHECK-IN per le 10, sistemazione bagagli e pranzo libero.

Alle 14.30 incontrate Leila Meroi, guida naturalistica che vi accompagna in un'escursione di mezza giornata alla scoperta delle formazioni geologiche particolari del Conoide dei Rivoli Bianchi. È anche la zona del Megalodon, un fossile che finora si può trovare solo in questo territorio.

Cena tipica in uno dei ristorantini della zona.

### GIORNO 2

La mattina, dopo una buona colazione, incontrate nuovamente Leila questa volta per salire sul Lander. Sito di interesse geologico, alla fine del percorso si incontrano i famosi "Campanili del Lander", torrioni di rocce generati dall'erosione degli agenti atmosferici in migliaia di anni. Immersi nella storia fermatevi a godere di una splendida vista su tutta la Valle del But che si stende sotto di voi.

Il pranzo è al sacco.

Al tramonto, Stefania vi guida con gesti lenti e precisi in un'attività di rilassamento immersi nella natura. Questa pratica aiuta a coordinare respiro e movimenti, migliorando le prestazioni fisiche dei giorni successivi.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 3 E 4

Oggi e domani siete in uscita con Guido, esperta guida alpina, che vi conduce in una traversata di due giorni sul Coglians, la vetta più alta del Friuli. Si parte dal Rifugio Tolazzi verso su, con un ultimo pezzo in ferrata. 5 ore di percorso e 800 mt di dislivello in mezzo a panorami mozzafiato. Si arriva al rifugio Marinelli, dove Caterina ha in serbo per voi una cena indimenticabile.

Racconti e condivisioni di storie di trekking allietano la vostra serata.

Il giorno dopo sveglia presto e si sale ancora per circa 3 ore fino alla cima con un ultimo pezzo in ferrata. Da qui lo sguardo si perde in una distesa di monti e oltre l'orizzonte, il silenzio è assoluto e la potenza della natura lascia senza fiato. Si scende dalla stessa parte.

Rientrati ad Arta, Arianna, la fisioterapista delle Terme, vi aspetta tutti in piscina per fare il defaticamento in acqua.

Pranzo al sacco entrambe i gg.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 5

Giornata libera. Potete fare un giro in zona, scoprire piccoli angoli nascosti, visitare un museo o semplicemente rilassarvi. La Carnia ha una moltitudine di attrattive interessanti da visitare o attività da praticare.

La serata invece è in compagnia dei maestri di sauna per l'Aufguss alle Terme di Arta. L'antico rituale, tra musica, vapori e aromi, regala una piacevole esperienza purificante e multisensoriale.

Buffet per la cena compreso nella serata.

### GIORNO 6

Ci si inoltra nelle oscure cavità della terra con una speleo escursione guidata da Alessandro, guida speleologica. L'attività dura circa fino alle 15.00, poi Alessandro vi "scorta" in un'osteria tipica della zona per fare il terzo tempo.

Al tramonto le energie si recuperano con il rilassamento guidato da Stefania.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 7

Ultimo giorno, nuova esperienza. Si arrampica. Dopo una breve camminata di un'oretta raggiungete le falesie naturali sopra il Lago di Avostanis che hanno una roccia perfetta per imparare se è la prima volta o fare una bella parete se si portano già le scarpette.

Come ultimo trattamento dopo una settimana così intensa siete affidati alle mani di Silvia per un intenso massaggio decontratturante e poi un po' di piscina libera alle Terme di Arta.

Una cena di degustazione di prodotti locali per chiudere bene la vacanza.

### GIORNO 8 CHECK OUT.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA**  
2.215EURO

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO**  
-30% = 1.550 EURO

## IL PREZZO INCLUDE

- > PERNOTTAMENTO 7 NOTTI CON HALF BOARD
- > 4 TREKKING CON GUIDA (alpina e naturalistica), 1 ESCURSIONE CON UNA GUIDA SPELEOLOGICA 1 LEZIONE DI ARRAMPICATA
- > NOLEGGIO ATTREZZATURA TECNICA PER FERRATE, PER ARRAMPICATA E PER ESCURSIONE SPELEOLOGICA
- > 3 PRANZI AL SACCO E 1 PRANZO IN MALGA
- > 2 LEZIONI DI MEDITAZIONE E RILASSAMENTO
- > 1 SERATA AUFGUSS
- > 3 INGRESSI ALLE TERME CON ACCESSO ALLE PISCINE E ALLA ZONA WELLNESS (saune, idromassaggi e bagno turco)
- > 1 SEDUTA DI STRETCHING IN ACQUA GUIDATI DALLA FISIOTERAPISTA
- > 1 MASSAGGIO DECONTRATTURANTE
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO, TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN "IL PREZZO INCLUDE"

## PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@sientalps.com  
[www.sientalps.com](http://www.sientalps.com)  
@ f Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

**ARTA TERME**  
ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

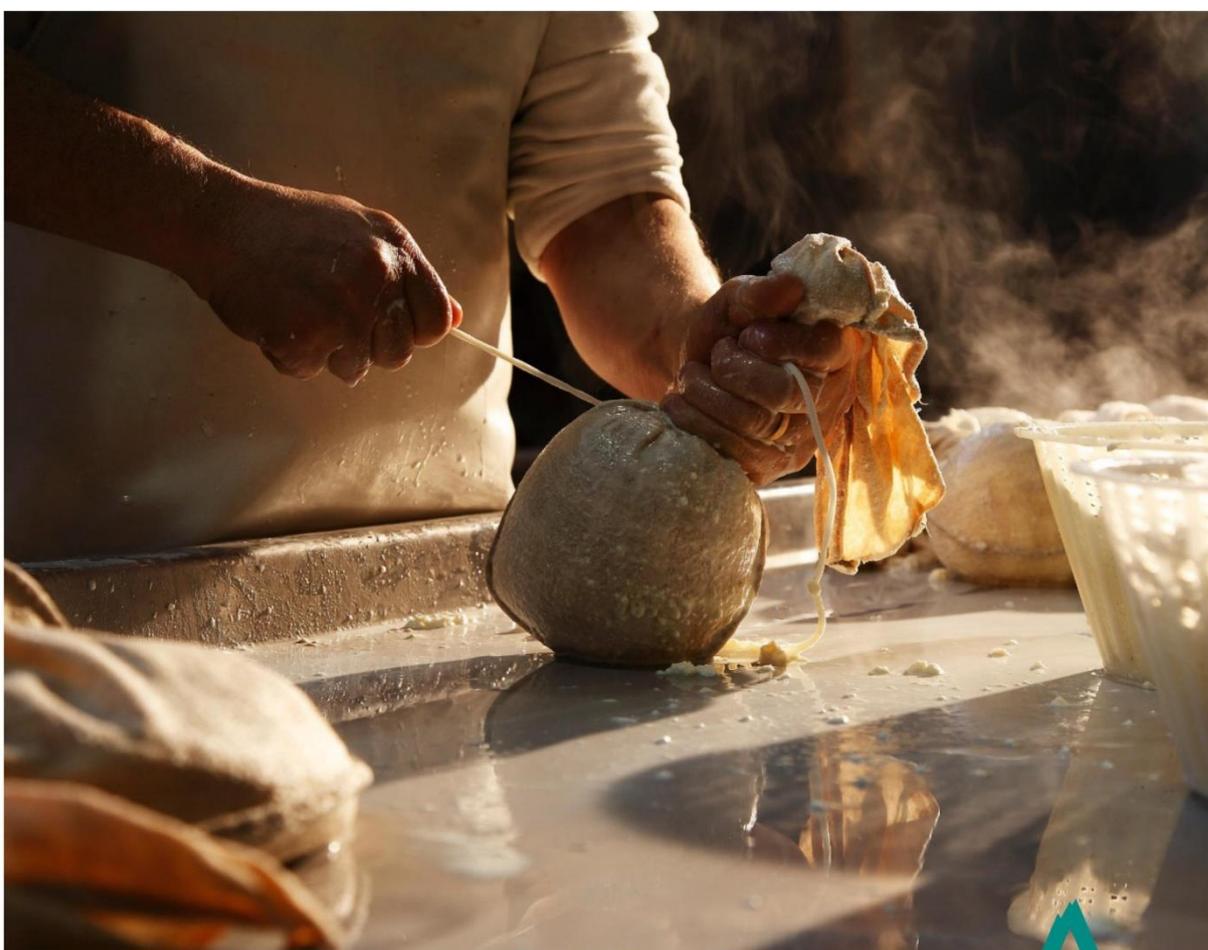
THE NEW WILD

FEELING

# ALBA IN MALGA

Quante volte metti in bocca il formaggio che compri al supermercato ed è insapore?

**Rieduca le tue papille gustative a riconoscere il sapore del latte fresco,  
il profumo del caglio per la lavorazione e il gusto della ricotta appena fatta.**



**2 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA

  
**SILENT  
ALPS**  
THE NEW WILD

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

Fai il check-in e goditi il tuo aperitivo di benvenuto sotto le fronde dell'ippocastano che ispiravano il poeta Giosuè Carducci. Intorno alle 20.00 poi, ti aspetta una deliziosa cena tipica.

### GIORNO 2

La giornata parte con calma. Dopo una buona colazione puoi passeggiare per il paese e i dintorni oppure goderti le piscine e l'area wellness delle Terme di Arta.

Alle 18.00 una cena leggera prima di intraprendere un'escursione in notturna per raggiungere la malga accompagnati da una guida esperta.

Passerai la notte in malga: la sistemazione è un po' rustica, ma di certo confortevole e accogliente, grazie anche alle attenzioni di Miriana. Prima di coricarti, non dimenticare di guardare le stelle, da quassù la visuale è emozionante.

### GIORNO 3

Sveglia all'alba. Le mucche non aspettano e il lavoro di tutti i giorni deve procedere.

Si comincia con la mungitura, poi si passa alla preparazione del formaggio. Non tutti i formaggi hanno la stessa lavorazione, di solito qui viene fatta quotidianamente la ricotta. Lo vedrai fare con una naturalezza che sembrerà scontata, ma ogni gesto e ogni dettaglio è stato custodito e tramandato di generazione in generazione. In pochi ormai possiedono questa arte.

Terminati i lavori di routine è ora di affiancare la cuoca nella preparazione del pranzo. Metti le mani in pasta insieme a Miriana e impara a fare il Frico, piatto tipico friulano.

Dopo il pranzo in compagnia si scende di nuovo a valle.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA**  
451 EURO

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO**  
-25% = 340 EURO

### IL PREZZO INCLUDE

- > APERITIVO DI BENVENUTO
- > 1 PERNOTTAMENTO IN HOTEL CON COLAZIONE
- > 1 PERNOTTAMENTO IN MALGA CON COLAZIONE
- > 1 CENA DI DEGUSTAZIONE PRODOTTI TIPICI, 1 CENA LIGHT
- > 1 ESCURSIONE IN NOTTURNA CON GUIDA
- > 1 INGRESSO GIORNALIERO ALLE TERME PER PISCINE E ZONA WELLNESS
- > 1 LEZIONE DI CUCINA TIPICA E PRANZO
- > 1 DIMOSTRAZIONE DELLA LAVORAZIONE DEI FORMAGGI
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO, TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN "IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@silentalps.com  
[www.silentalps.com](http://www.silentalps.com)  
@ Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

# IL RICHIAMO DELLA NATURA

Lo senti? È il bramito del cervo in amore.

Acquattato nel bosco rallenta il respiro, tendi le orecchie e aguzza la vista.

Avrai la fortuna di assistere a uno spettacolo che la natura ci regala.

**Pensi di aver già vissuto tutte le emozioni del weekend?**

**Oltre agli animali ti aspetta una sorpresa!**



**2 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA



**SILENT  
ALPS**  
THE NEW WILD

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

All'arrivo due passi per Arta Terme e visita al museo dei Fossili per scoprire i segreti incastonati in queste montagne.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 2

Leila, la nostra guida naturalistica ti aspetta al punto di ritrovo. Partite insieme molto presto per un'emozionante escursione alla ricerca delle orme dei cervi in amore: dove hanno dormito, dove hanno lasciato le loro impronte, i fregoni e gli schianti. Fatti sorprendere dal bramito, il loro poderoso verso di richiamo per le femmine.

Pranzo al sacco e cena in hotel o ristorante convenzionato.

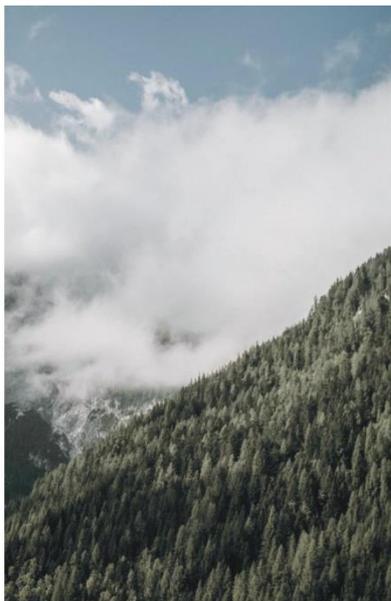
### GIORNO 3

Dopo il check-out ecco la sorpresa: si chiama Bushcraft! Stai partendo per un'avventura nei boschi per imparare a sfruttare ciò che l'ambiente offre per sopravvivere senza aiuti artificiali.

In particolare, scoprirai come si imposta un luogo sicuro per un campo, le tecniche di utilizzo di un tarp, la realizzazione dei nodi più importanti, a mantenere un campo e la propria persona puliti senza detersivi e saponi, a ricercare, trattare e preparare erbe, radici e cortecce medicinali per le emergenze se non si hanno a disposizione medicine e... molto altro!

Pranzo al sacco.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA  
577 EURO**

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO  
-25% = 430 EURO**

### IL PREZZO INCLUDE

- > 2 PERNOTTAMENTI  
CON HALF BOARD
- > 2 PRANZI AL SACCO
- > VISITA GUIDATA AL MUSEO  
DEI FOSSILI
- > 1 ESCURSIONE CON GUIDA  
NATURALISTICA ALLA RICERCA  
DELLE ORME DEI CERVI
- > ATTIVITÀ DI BUSHCRAFT  
CON ESPERTO
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO,  
TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA  
PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO  
NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN  
"IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@silentalps.com  
[www.silentalps.com](http://www.silentalps.com)  
@ Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

**ARTA TERME**  
ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW WILD

FEELING

# ALLA RICERCA DEL KLONDIKE

Tutti noi cerchiamo qualcosa. Le chiavi della macchina, lo scontrino di un regalo, il calzino perduto. L'equilibrio, la felicità, l'amore, una speranza. E tu cosa stai cercando?

**I tuoi occhi non bastano, è giunta l'ora che metti in campo ogni attrezzo a tua disposizione: udito, tatto, olfatto, gusto.**



**7 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA

  
**SILENT  
ALPS**  
THE NEW WILD

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

Al tuo arrivo sei accolto da un Greeter, un abitante del luogo che ti porta a scoprire i segreti nascosti di questa splendida terra.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 2

Dopo un'abbondante e genuina colazione, Silvio ti aspetta in sella a un'e-bike per affrontare le salite in totale serenità e raggiungere le malghe disseminate per i monti della Carnia. Scoprire il territorio con lentezza sulle due ruote ti permette di cogliere profumi, suoni e dettagli che altrimenti non avresti la possibilità di percepire.

Pomeriggio ingresso libero alle Terme di Arta, piscine idromassaggio e area relax.

Pranzo in malga, cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 3

I rintocchi degli orologi scandiscono il tempo nelle nostre giornate. In Val Pesarina c'è un intero paese dedicato al tempo. Visita il museo degli orologi a Pesariis e perdititi per le piccole vie del borgo tra mulini e giochi d'acqua.

Pranzo libero.

Al tramonto ti aspetta Kathrine per una meditazione guidata. Chiudi gli occhi e rilassati, impara a percepire il tuo respiro e con piccoli gesti ritrova il tuo equilibrio interiore.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 4

Al mattino Mauro ti guida in una passeggiata nei dintorni di Arta. Impara con lui a riconoscere e raccogliere le erbe spontanee che crescono nei prati e nei boschi, alcune molto buone, altre velenose.

Pranzo libero.

Nel pomeriggio corso di cucina. Cosa bolle in pentola? Le erbe raccolte durante la tua passeggiata. Scopri i segreti per cucinare ciò che la natura ci offre. Per cena si assaggia!

### GIORNO 5

Giornata libera, per chi vuole ingresso alle Terme, piscine idromassaggio e area relax.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 6

Un altro modo per scoprire il territorio con lentezza è farlo in sella a un cavallo. Daniele ti accompagna per un trekking di un'intera giornata tra i boschi e le vallate.

Pranzo in malga. Cena in hotel o ristorante Pranzo in malga. Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 7

Non puoi andartene senza aver conosciuto la produzione casearia di queste zone. Alla mattina visita guidata al Caseificio dell'Alto But per scoprire i metodi di lavorazione del formaggio e assaggiare il prodotto finito.

Pranzo libero.

Al tramonto ti aspetta Kathrine per una meditazione guidata. Chiudi gli occhi e rilassati, impara a percepire il tuo respiro e con piccoli gesti ritrova il tuo equilibrio interiore.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 8

CHECK-OUT.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



## PACCHETTO A PARTIRE DA

1.732 EURO

## LA NOSTRA PROPOSTA DI LANCIO

-25% = 1.299 EURO

## IL PREZZO INCLUDE

- > 7 PERNOTTAMENTI CON HALF BOARD
- > 2 PRANZI IN MALGA
- > 1 PASSEGGIATA CON UN GREETER
- > 1 ESCURSIONE IN E-BIKE DI MEZZA GIORNATA - NOLLEGGIO INCLUSO
- > 1 VISITA GUIDATA AL MUSEO DI PESARIIS
- > 2 INGRESSI ALLE TERME ZONA PISCINE E AREA RELAX
- > 1 ESCURSIONE BOTANICA
- > 1 LEZIONE DI CUCINA PER IMPARARE A CUCINARE CON LE ERBE
- > 1 VISITA GUIDATA IN CASEIFICIO PER CONOSCERE IL METODO DI LAVORAZIONE DEL FORMAGGIO
- > 1 ESCURSIONE A CAVALLO DI UN'INTERA GIORNATA
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO, TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO NON È ESPRESSAMENTE INDICATO IN "IL PREZZO INCLUDE"

## PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@silentalps.com  
[www.silentalps.com](http://www.silentalps.com)  
@ f Silent Alps



SCOPRI GLI ALTRI VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

**ARTA TERME**  
ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW WILD

FEELING

# ACQUA CARNICA

Acqua. Il principio, l'origine. Il collegamento. La vita.

**Di sorgenti ce ne sono tante, certo. Che importa?**

**Lo spettacolo è sempre diverso, ma è pur sempre uno spettacolo.**

**Ce n'è un po' anche qui.**



**2 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA

  
**SILENT  
ALPS**  
THE NEW WILD

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

Dopo il check-in, nel primo pomeriggio sei accolto alla Terme di Arta dove Fabrizio, il direttore, ti fa scoprire i segreti dell'Acqua Pudia e le caratteristiche che rendono tanto famose queste terme fin dai tempi dei romani. Per testare i benefici in prima persona hai appuntamento con Silvia al piano di sopra per un bendaggio con tessuti imbevuti di acqua termale. Lascia che la tua pelle apra i pori e assorba tutte le proprietà purificanti di quest'acqua.

Approfitta poi dell'area wellness e delle piscine per rilassarti un po'.

L'aperitivo? Con l'Acqua Pudia ovviamente!

Cena in hotel o in ristorante convenzionato.

### GIORNO 2

Un'abbondante colazione ti aspetta per fare il pieno di energie prima di uscire in escursione con un Greeter. Cristina e Daniela ti accompagnano a scoprire le bellezze del territorio legate all'acqua, che nei millenni ha potuto dare la forma, distruggere e ricostruire questi splendidi e selvaggi paesaggi.

Alla fine dell'escursione una sorpresa vi aspetta!

Pranzo al sacco e cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 3

Check-out.

Oggi ti sposti un po' più su di Arta, in compagnia di Leila, guida naturalistica, alla scoperta della Fonte di Fleons dove sgorga la Goccia di Carnia. Sei nel cuore delle Alpi Carniche in una fonte riparata da estesi boschi di larici che ne proteggono l'equilibrio ambientale e la purezza.

Pranzo al sacco.

Sei atteso poi nello stabilimento dove viene imbottigliata, per raccontarti come riescono a preservare le caratteristiche di una delle acque oligominerali più ricche d'Europa.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO A PARTIRE DA**  
530 EURO

**LA NOSTRA PROPOSTA DI LANCIO**  
-25% = 390 EURO

### IL PREZZO INCLUDE

- > 2 PERNOTTAMENTI CON HALF BOARD
- > 2 PRANZI AL SACCO
- > 1 TRATTAMENTO ESTETICO ALLE TERME
- > 1 ACCESSO ALLE PISCINE E ALL'AREA WELLNESS DELLE TERME
- > 1 ESCURSIONE CON GREETERS, VOLONTARI LOCALI MASSIMI ESPERTI DEL TERRITORIO
- > 1 ESCURSIONE CON GUIDA NATURALISTICA
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO, TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN "IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@sientalps.com  
[www.sientalps.com](http://www.sientalps.com)  
@ Silent Alps



SCOPRI GLI ALTRI VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

## ARTA TERME

ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW STATE

RELOAD

# IL TEMPO DEL **BENESSERE**

Da quanto non ti prendi un po' di tempo per te stessa?

**Il tempo è il dono più grande che tu possa avere, per questo ogni tanto, è importante regalarsene per prendersi cura di sé stessi, ritrovare il proprio equilibrio e la naturale armonia tra corpo e spirito.**



**2 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA

  
**SILENT  
ALPS**  
THE NEW STATE

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

Arrivo nel primo pomeriggio. L'appuntamento è alle Terme di Arta per cominciare il percorso di benessere e rigenerazione del weekend che ti sei regalata. Il bagno turco con scrub per purificare e lavare via stress e preoccupazioni è il primo momento studiato apposta per te. Le professioniste delle Terme hanno preparato un mix speciale di olii essenziali e erbe di Carnia per regalarti un primo assaggio di territorio. Piscine, idromassaggi e spa a tua disposizione.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

Dopo cena Nives, esperta naturopata, ti condurrà nel mondo delle erbe per farti scoprire quanto di ciò che si trova in natura possa essere utile e benefico per la nostra salute.

### GIORNO 2

La mattina in compagnia di un Greeters, volontari locali, una passeggiata alla scoperta dei dintorni di Arta Terme tra storie e leggende di questo piccolo borgo della Carnia.

Pranzo in hotel o ristorante convenzionato.

Nel pomeriggio Giulia ti aspetta alle Terme per un massaggio Watsu, una pratica che riprende il classico massaggio shatsu, ma praticato in acqua. Riequilibra le tue energie e ascolta il tuo corpo. Piscine, idromassaggi e spa a tua disposizione.

Cena in hotel o ristorante convenzionato.

### GIORNO 3

Alle Terme ci prendiamo cura del tuo benessere e della tua bellezza, non solo esteriore ma anche interiore, con una maschera di fango termale. Piscine, idromassaggi e spa a tua disposizione.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA  
705 EURO**

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO  
-25% = 530 EURO**

### IL PREZZO INCLUDE

- > 2 PERNOTTAMENTI  
CON HALF BOARD E 1 PRANZO
- > 1 SEDUTA DI BAGNO TURCO  
CON SCRUB E DOCCIA  
RIGENERANTE
- > 1 MASSAGGIO WATSU
- > 1 TRATTAMENTO FACCIALE  
CON FANGO TERMALE
- > 3 INGRESSI ALLE TERME  
AREA PISCINE E SPA
- > 1 LEZIONE CON NATUROPATA
- > 1 ESCURSIONE  
CON I GREETERS
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO,  
TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA  
PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO  
NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN  
"IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@silentalps.com  
[www.silentalps.com](http://www.silentalps.com)  
@ f Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

**ARTA TERME**  
ALPI E DOLOMITI FRIULANE  
ITALIA

THE NEW STATE

RELOAD

# ARMONIA UN GIOCO DI COPPIA

Quanto tempo è che non ti guardi negli occhi con la persona che ami?

**Ti mettiamo a disposizione i migliori professionisti  
e l'essenza del nostro territorio per ritrovare la tua centratura,  
dedicare il giusto tempo all'ascolto e al dialogo con il tuo partner.  
Sperimenta un modo diverso di vivere la coppia.**



**2 NOTTI**

**DATE DI PARTENZA**  
PARTENZA LIBERA

  
**SILENT  
ALPS**  
THE NEW STATE

## PROGRAMMA DI VIAGGIO

### GIORNO 1

All'arrivo, dopo il check-in, intorno alle 20, siete accolti da un aperitivo sotto le antichissime fronde dell'Ippocastano in un'osteria nel centro di Arta, luogo che ispirò i famosi versi di Giosuè Carducci.

Vi aspetta un tavolo riservato nell'hotel dove alloggerete, pochi passi più in là, per gustare una cena tipica nel ristorante dell'albergo e una bottiglia di vino locale per brindare in camera.

### GIORNO 2

La mattina, dopo una buona colazione, alle 10.30 l'appuntamento è alle Terme, dove Silvia vi accompagna nella sperimentazione di una sessione di bagno turco privata con lo scrub profumato alle erbe di Carnia depurante e doccia rigenerante subito dopo. Depurazione e relax nello stesso tempo. L'attività dura 20/30 minuti.

Per pranzo potete scegliere se mangiare uno snack al bar delle Terme o raggiungere uno dei vicini ristorantini della zona.

Nel primo pomeriggio le Terme vi offrono il luogo e il tempo per un bagno in piscina con idromassaggio, e poi letture e relax nella zona wellness.

Alle 16.00 le mani di Silvia ed Eva diventano carezze per un massaggio di coppia in totale armonia.

Alle 19.30 Vi attende una cena al lume di candela nel vicino borgo di Sutrio, nella quale i sapori, i colori e i profumi di Carnia diventano protagonisti di giochi di gusto per concludere con passione la giornata.

### GIORNO 3

Dopo la colazione e il check-out dall'albergo (in cui sarà possibile in ogni caso lasciare le valigie), l'appuntamento è alle 10.00 nelle verdi distese sopra Piano d'Arta (eventualmente alle terme se il tempo non è clemente) con Stefania per scoprire le sensazioni della meditazione immersi nella natura. Una tecnica che vi aiuterà nel recupero di gesti e attenzioni utili alla vostra coppia.

L'esperienza di un pranzo leggero in un ristorante moderno vicino alle Terme per poi dedicarvi, mano nella mano, alla scoperta di luoghi e storie di Arta Terme: un accompagnatore d'eccezione vi guida e risponde con simpatia alle vostre domande.

Per chi volesse un ultimo momento di relax nelle vasche idromassaggio o in sauna, l'accesso alle Terme è libero.

## ARRIVEDERCI AD ARTA TERME.



**PACCHETTO  
A PARTIRE DA  
720 EURO**

**LA NOSTRA  
PROPOSTA DI LANCIO  
-25% = 540 EURO**

### IL PREZZO INCLUDE

- > APERITIVO DI BENVENUTO
- > UNA BOTTIGLIA DI PROSECCO IN CAMERA
- > 2 PERNOTTAMENTI IN CAMERA DOPPIA
- > 2 CENE (di cui una degustazione)
- > UN PRANZO
- > UN BAGNO TURCO CON SCRUB E DOCCIA RIGENERANTE
- > UN MASSAGGIO DI COPPIA
- > L'INGRESSO IN PISCINA PER DUE GIORNI COMPRENSIVO DI IDROMASSAGGIO E SAUNA
- > UNA SESSIONE DI YOGA
- > UNA PASSEGGIATA CON I GREETERS
- > TASSA DI SOGGIORNO

IL PREZZO NON INCLUDE VIAGGIO, TRASFERIMENTI, BEVANDE ED EXTRA PERSONALI IN GENERE E TUTTO QUANTO NON ESPRESSAMENTE INDICATO IN "IL PREZZO INCLUDE"

### PER INFO E PRENOTAZIONI

T +39 0433 786171  
info@silentalps.com  
[www.silentalps.com](http://www.silentalps.com)  
@ Silent Alps



SCOPRI  
GLI ALTRI  
VIAGGI

ORGANIZZAZIONE TECNICA: **FV FLUMEN VIAGGI**

Licenza sede 0032/TUR - SCIA 03048230274-13022014-1713 - Unipolsai Assicurazioni SPA (RC) n° 40149735 - PARTITA IVA 01416330932 - C.F. 03048230274

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- 1) <http://www.societapartecipativa.it/blog/?p=163>
- 2) <http://www.filosofico.net/durkheim.htm>
- 3) GUIDO SMORTO (2017), *Economia della condivisione e Antropologia dello scambio*, Società editrice il Mulino, Bologna.
- 4) RETIMPRESA (2018), *Report sulle reti di imprese in Italia 2018*.
- 5) G.VECCHIATO , T. CARETTA ( 2012), *Fare rete tra imprese Manuale per costruire, governare e valutare le Reti d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- 6) Banca Ifis Impresa (2018), *Market watch PMI Panoramica sul mercato Italiano, marzo 2018*.
- 7) COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL CONSIGLIO, AL PARLAMENTO EUROPEO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI (2008), *Una corsia preferenziale per la piccola impresa" Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (un "Small Business Act" per l'Europa)*, Bruxelles.
- 8) RETIMPRSA, GUIDA ALLE RETI D' IMPRESA (2018), *Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*, edizione Pdf.
- 9) D.FAVRETTI, G.DE ROSSI, G.PENITENTI, (2011), *Le Reti d'impresa. Come accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato*, Buffetti.
- 10) P. MANZI (2012), *Profili antitrust e contratto di rete, Reti d'impresa*, Keiron Srl.
- 11) L. BELLONI, F. PIERACCI (2012), *La rete di imprese: uno strumento per rilanciare*

- la competitività*, Presentazione Power Point.
- 12) GESTIONEIMPRESA.IT (2011), *Alcuni consigli utili affinché una rete d'impresa abbia successo*.
- 13) RETIMPRESA (2011), *Guida pratica al contratto di Rete d'Impresa*, edizione Pdf.
- 14) RETIMPRESA (2012), *Linee Guida per i contratti di Rete*, Edizione Pdf.
- 15) [http://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2010\\_0122.htm](http://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2010_0122.htm)
- 16) C. CARRIERO, M. TAGLIENTI (2018), *Facebook Marketing Pro strategie e azioni per fare business*, Ulrico Hoepli editore S.p.A., Milano
- 17) REGIONAL ACTORS IN INTERREG COOPERATION, *Linee guida per una buona gestione dei progetti*.
- 18) G. VECCHIATO (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano.
- 19) M. AGOSTI (aa 2017-2018), *Introduzione alla gestione dei progetti, Project Management*, Presentazione Power Point.
- 20) <https://www.psiconlineformazione.it/le-news/modello-s-m-a-r-t-la-definizione-di-un-obiettivo-efficace.html>.
- 21) <http://biblus.acca.it/focus/wbs-work-breakdown-structure-cose-si-utilizza/>
- 22) S. RACCAGNI, *Percorsi strategici per le Reti di Impresa: Il Business Plan di Rete*.
- 23) S. LAMENDOLA (2007), *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, UTET, Torino.
- 24) F. LALOUX (2014), *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next Srl, Milano.
- 25) L. LOTTO, R. RUMIATI (2013), *Introduzione alla psicologia della comunicazione*, Il

Mulino, Bologna.

26) O. Danzi, G. Re (2018), *#Community Manager Dietro le reti ci sono le persone*, Franco Angeli, Milano.

27) <http://www.treccani.it/enciclopedia/empatia/>

28) G. VECCHIATO (aa 2017-2018), *Mettere in comune le basi della comunicazione*, Pdf.

29) G. VECCHIATO (2019), *Un nuovo paradigma: fare sistema, fare rete, nel settore turistico*.

30) D. GALLO (2017), *Costruire una Rete d'impresa per il turismo territoriale*, Presentazione Power Point.

31) <https://www.progettoartes.it/il-boom-delle-esperienze-i-trend-del-turismo-esperienziale-per-il-2019/>

32) <https://www.glossariomarketing.it/significato/dmo/>

33) S. MARCHIORO (2011), *Destinazione Turistica, Destination Management e le DMO*, Presentazione Power Point.

34) V. DELLA CORTE, M. SCIARELLI (2003), *Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information & communication technology*, edizione Pdf.

35) <https://informazioneeturistica.wordpress.com/2015/01/21/destination-management-governare-la-destinazione-turistica/>

36) ASSINRETE (2018), *Reti di impresa, normativa e altre forme di aggregazione tra Pmi*, presentazione Power Point.

37) M. R. DE RITIS (aa 2014-2015), *Corso di diritto Commerciale*, presentazione Power Point.

38) STARTING4, *Relazione conclusiva Comune di Arta Terme – Piano Marketing.*

39) Consorzio Turistico Arta Terme, *Brief Strategia di Posizionamento.*

40) Consorzio Turistico Arta Terme, *Brief Struttura Sito.*

41) <https://socialmediamarketing.it/funnel-marketing/>

## **RINGRAZIAMENTI**

Un ringraziamento va a tutti i componenti del Consorzio di Arta Terme e alla Starting4 in quanto mi hanno dato la possibilità di capire dall'interno il fenomeno. Ringrazio anche tutte le persone che in questi anni mi hanno permesso di arrivare a questo risultato. Un ringraziamento speciale invece va a mia madre senza a quale oggi non sarei qui a scrivere queste parole!