



**Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche**

**Università degli Studi di Foggia**

---

# **Una Strategia Territoriale per la Valorizzazione delle Produzioni Agro-Alimentari nell'area Equal Sara**

***Gianluca Nardone, Roberta Sisto***

Quaderno n. 12/2005

Quaderno riprodotto al  
Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche  
nel mese di maggio 2005 e  
depositato ai sensi di legge

Authors only are responsible for the content of this preprint.

---

Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Via IV Novembre, 1, 71100  
Foggia (Italy), Phone +39 0881-77.61.97, Fax +39 0881-77.56.16

*Una Strategia Territoriale per la  
Valorizzazione delle Produzioni  
Agro-Alimentari nell'area Equal Sara\**

Gianluca Nardone<sup>1</sup> e Roberta Sisto<sup>2</sup>

---

\* Il lavoro è frutto della collaborazione tra gli Autori; tuttavia, la premessa e i capitoli 2 e 4 vanno attribuiti a Gianluca Nardone mentre i capitoli 1, 3, 5 e le conclusioni a Roberta Sisto.

<sup>1</sup> Dipartimento PRIME - Università degli Studi di Foggia – [g.nardone@unifg.it](mailto:g.nardone@unifg.it)

<sup>2</sup> Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche - Università degli Studi di Foggia – [r.sisto@unifg.it](mailto:r.sisto@unifg.it)

# INDICE

Argomento	Pag.
<b>PREMESSA - L'approccio di marketing per la valorizzazione delle produzioni territoriali</b>	2
<b>PARTE PRIMA – LO SCENARIO DI RIFERIMENTO</b>	7
<b>Cap. 1 - L'analisi del territorio di riferimento. I punti di forza e i punti di debolezza</b>	8
1. <i>Un breve sguardo sugli aspetti fisici e demografici del territorio</i>	8
2. <i>Il sistema produttivo</i>	9
2.1 <i>La produzione agricola</i>	10
2.2 <i>L'agricoltura biologica</i>	11
2.3 <i>La zootecnia</i>	11
2.4 <i>L'industria agro-alimentare</i>	12
3. <i>L'offerta turistico-culturale e i prodotti tipici</i>	15
<b>Cap. 2- Le caratteristiche dell'arena competitiva e la mappa delle opportunità per le imprese agro-alimentari del territorio Equal Sara</b>	20
1. <i>I vincoli di mercato</i>	20
1.1. <i>Le caratteristiche del consumatore moderno</i>	20
1.2. <i>La domanda di prodotti tipici e di servizi agrituristici</i>	26
1.3. <i>Le caratteristiche della distribuzione alimentare</i>	28
1.4. <i>Il fenomeno della globalizzazione e gli effetti sulle strategie delle imprese alimentari</i>	31
2. <i>I vincoli normativi</i>	35
2.1. <i>La politica di sviluppo rurale</i>	35
2.2. <i>La programmazione regionale per lo sviluppo rurale</i>	38
2.3. <i>La revisione di medio termine della politica agricola comune</i>	43
<b>Cap. 3 - Le esperienze di programmazione sul territorio</b>	48
1. <i>I programmi di sviluppo rurale (Leader) ed i Patti Territoriali</i>	48
2. <i>Il Progetto Integrato Territoriale "Monti Dauni"</i>	50
<b>PARTE II - LA STRATEGIA</b>	54
<b>Cap. 4 – Le scelte strategiche</b>	55
1. <i>Un quadro sinottico dei punti di forza e di debolezza del territorio e delle opportunità e minacce di contesto</i>	55
2. <i>L'orientamento strategico: creare una reputazione per i prodotti tipici locali</i>	57
3. <i>La strategia e le linee di intervento</i>	60
4. <i>L'organizzazione dell'intervento</i>	64
<b>Cap. 5 - Il package di offerta territoriale</b>	65
1. <i>La creazione del marchio per i prodotti locali e la definizione delle caratteristiche del paniere</i>	65
2. <i>La strategia di comunicazione della strategia all'esterno dell'area</i>	71
3. <i>La creazione e la gestione del sito web</i>	76
4. <i>L'offerta di servizi integrati alle imprese</i>	78
5. <i>La strategia di comunicazione del paniere all'interno dell'area</i>	83
6. <i>La promozione del riconoscimento di distretto rurale</i>	84
<b>CONCLUSIONI</b>	87
<b>Bibliografia</b>	89

## PREMESSA

### L'APPROCCIO DI MARKETING PER LA VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI TERRITORIALI

Negli ultimi anni fenomeni diversi quali la globalizzazione, l'integrazione degli stati nazionali, lo sviluppo della tecnologia, la crescita economica di nuove regioni del globo, hanno alimentato una particolare attenzione delle comunità locali sulla necessità di promuovere ed innalzarne la competitività del proprio territorio. In un tale contesto, si è imposto il marketing territoriale ed ha acquistato un crescente spazio nel dibattito culturale ed accademico quale *corpus* disciplinare mirato a fornire indicazioni strategiche ed operative per favorire il rafforzamento del tessuto economico esistente, lo sviluppo di nuova imprenditorialità, la diffusione di competenze e di innovazione, l'attrazione di utenti potenziali.

Non è un caso, quindi, che all'interno di un progetto complesso quale l'Equal Sara, si è ritenuto importante sviluppare e condividere un Piano di Marketing Territoriale integrato per la definizione di un *package* di offerta territoriale mirato a differenziare e ad esaltare le specificità dei prodotti agro-alimentari del Sub-Appennino Dauno.

Nel tentativo di offrire una risposta a tale obiettivo di progetto appare opportuno procedere ad un breve inquadramento teorico sul ruolo del marketing come ausilio operativo a supporto del rafforzamento della competitività dei territori.

È chiaro che ragionare di capacità competitiva di un territorio risulta cosa assai differente rispetto all'analogo concetto riferito alle imprese. Come esplicitamente argomentato da Krugman, i territori e, più in generale, i paesi non competono allo stesso modo delle aziende: "l'ultima riga del conto profitti e perdite per un'impresa è letteralmente la linea di fondo: se una società non può più pagare i suoi dipendenti, i fornitori, i detentori delle sue obbligazioni, dovrà cessare l'attività. Quando diciamo che un'impresa non è competitiva, vogliamo dire che la sua posizione nel mercato è insostenibile, che salvo miglioramenti dei suoi risultati, è destinata a sparire. I paesi, d'altra parte, non cessano l'attività. Possono essere soddisfatti o insoddisfatti dei risultati economici conseguiti, ma non hanno nessuna linea di fondo ben definita. Di conseguenza la nozione di competitività nazionale è sfuggente" (Krugman, 1997, p.5). Ancora più sfuggente, appare ovvio, sarà il concetto di competitività legato ad ambiti territoriali più limitati.

D'altra parte, l'affermarsi in maniera acritica della metafora della competizione tra territori

presenta ben evidenti profili di rischio essendo connesso con tale concetto l'idea che il benessere di un territorio possa aumentare solo a scapito del declino di un altro.

In realtà, se l'obiettivo ultimo degli *stakeholders* territoriali coincide con il garantirsi un tenore di vita crescente e sostenibile, da un punto di vista economico ciò potrebbe avvenire soprattutto con un incremento del tasso di produttività delle attività interne. Molto meno conta invece il differenziale di produttività rispetto ad altri paesi.

In un tale scenario teorico, è evidente che la competizione tra territori va letta come capacità di incidere sulla funzione di produzione delle imprese influenzando "le dinamiche di riorganizzazione delle opportunità di creazione della ricchezza: dinamiche che sono poste in essere dalle imprese e dalle istituzioni a livello nazionale o internazionale" (Caroli, 1999 b). Appare ovvio, quindi, che l'allocazione delle risorse pubbliche debba essere orientata in modo da aumentare la probabilità di attrarre sul proprio territorio risorse ed investimenti da territori esterni e di rafforzare la capacità concorrenziale delle imprese locali.

L'applicazione del marketing al territorio deriva dalla necessità di adoperare nuove modalità di gestione strategica ed operativa al fine di programmare un più articolato piano di sviluppo. Non a caso, il marketing territoriale può essere definito come quella disciplina "cui compete l'analisi, la pianificazione e l'implementazione di piani che hanno la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati per il raggiungimento di obiettivi di interesse, quali l'incremento della popolazione produttiva (impresa e attività di servizi) e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente o migrante" (Jarach; Valdani, 1998).

È opportuno notare come, nonostante il concetto sia ormai consolidato da tempo nella letteratura internazionale, il concreto significato di marketing del territorio e i relativi contenuti vengono spesso fraintesi e confusi con altre attività connesse con lo sviluppo locale. In particolare, seguendo l'impostazione di Caroli, si possono riconoscere cinque errori di base in cui si incorre quando si intende l'orientamento al mercato del territorio come "un nuovo modo di chiamare la politica di sviluppo locale; una modalità moderna per realizzare la pianificazione degli spazi nelle aree urbane; una funzione che si occupa della vendita del patrimonio pubblico che il governo locale vuole privatizzare; l'insieme delle misure per rafforzare la competitività anche internazionale delle imprese collocate nel territorio; l'insieme delle misure per attrarre gli investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio" (Caroli, 1999 c).

Richiamandosi al primo di questi errori, è evidente che le politiche di sviluppo locale risultino molto più articolate sia per le problematiche coinvolte, sia per il tipo di strumenti di intervento utilizzati. Il marketing del territorio può intervenire per risolvere diversi problemi di sviluppo di un'area ma certamente è distante dal suo specifico campo di applicazione (fatti salvi alcuni casi particolari) l'intervento sulle caratteristiche strutturali del territorio, che invece si assumono come variabili date.

Calando tali considerazioni nel caso in studio, si può affermare nel più stretto rigore logico che, dal momento in cui in un territorio - nell'ambito della più ampia politica di sviluppo locale - si percepisce la necessità di valorizzare determinate produzioni tipiche dell'area, tale problema diventa un campo di applicazione per il marketing territoriale. Ciò è particolarmente vero per l'area con forte caratterizzazione rurale del Sub-Appennino Dauno in cui gli aspetti connessi con l'agricoltura acquistano particolare rilevanza. In questa area, inoltre, si riscontra un patrimonio gastronomico con sensibili potenzialità di sviluppo in mercati più ampi che, però, solo in parte sono realizzati dalle piccole e medie imprese che ne definiscono il tessuto produttivo. Le strutture aziendali tipiche del territorio, infatti, difficilmente permettono di superare quelle barriere che si frappongono all'ingresso nei mercati più attrattivi. Le limitate dimensioni, la cultura imprenditoriale e manageriale diffusa nell'area rappresentano un ostacolo all'adozione delle strategie di marketing indispensabili per reggere la competizione in un mercato globale. In un contesto con tali caratteristiche, emerge chiaramente la necessità di una strategia collettiva per rafforzare la reputazione dei prodotti del territorio presso i soggetti esterni.

È particolarmente importante che la politica di marketing territoriale sia costruita in una visione integrata con la più generale politica di sviluppo locale alla quale essa contribuisce in maniera tangibile ma anche producendo aspetti intangibili quale, ad esempio, il fattore "fiducia".

Avendo stabilito che l'approccio al mercato del territorio rappresenta una modalità per affrontare la problematica dello sviluppo delle produzioni tradizionali della filiera agro-alimentare, il problema acquista una natura operativa. A questo livello acquisisce importanza, data anche l'enfasi che si ritrova nella stessa definizione di marketing territoriale, la fase di orientamento strategico e pianificazione dello sviluppo del territorio. Con il primo concetto si intende far riferimento alla necessità che il territorio definisca i propri obiettivi di posizionamento nel mercato globale e il *target* di riferimento dotandosi perciò di una propria *missione* chiaramente percepita e condivisa dai principali *stakeholders* territoriali. La missione del territorio rappresenta una "visione" originale del territorio e del contesto in cui opera. Essa costituisce perciò un vincolo per il successivo processo di pianificazione strategica ovvero di quella procedura formalizzata che, sulla scorta delle risorse disponibili e della *vision*, conduce ad un sistema articolato di decisioni tra cui gli obiettivi, le strategie, i programmi operativi. A questo punto può essere opportuno chiarire come la pianificazione strategica connessa con il piano di marketing territoriale comprenda in sé sia profili di *governance*, laddove sottolinea gli obiettivi dell'area, sia profili di *management* poiché contiene l'indicazione delle modalità operative mediante le quali perseguire tali obiettivi<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Spesso nell'ambito della programmazione strategica si tende ad utilizzare in maniera molto ampia il termine "strategia" con cui spesso ci si riferisce anche alla visione e alle scelte in termini di posizionamento. Ciò nonostante, recuperando l'originale logica militare, va notato come tale termine dovrebbe essere riferito all'attività che funge da legame tra gli obiettivi prefissi e le azioni da implementare per realizzarli concretamente. La strategia definisce l'allocazione delle risorse, la tattica, l'impiego.

Per quanto razionale, la pianificazione strategica si configura come un processo necessariamente flessibile, pronto a ricevere e a ricondurre nell'ambito di un'unica cornice, la più logica e rigorosa possibile, una serie di stimoli diversi e non sempre prevedibili (Caroli, 1999 b).

In generale, il contesto metodologico all'interno del quale si muove il pianificatore al momento della definizione degli obiettivi del piano corrisponde al paradigma "punti di forza e punti di debolezza del territorio, opportunità e minacce di mercato" a cui normalmente ci si riferisce come analisi Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

L'analisi Swot costituisce di fatto un'analisi bidimensionale che fa perno sull'analisi dei fattori interni e di quelli esterni all'unità di indagine (sia essa l'azienda o il territorio) che, attraverso approcci differenti, può indubbiamente agevolare la fase di selezione e gerarchizzazione delle idee guida di sviluppo del territorio. Elementi caratterizzanti di tale analisi sono la definizione delle risorse (risorse naturali) e delle specificità locali (risorse storico-culturali passate ed attuali), intese come basi di vantaggi competitivi (Morandi, 1993); l'analisi dei bisogni degli attori interni e dei clienti esterni, adottando il concetto di segmentazione dei pubblici di riferimento (Kotler *et al.*, 1993); lo studio degli strumenti e delle risorse disponibili anche a seguito di una pianificazione differenziata.

L'attrattività di ciascuna realtà locale e il grado di soddisfacimento dei suoi pubblici interni sono, dunque, i punti di partenza su cui si innesca il processo competitivo tra le diverse entità territoriali; in tale contesto la pianificazione delle strategie, attraverso le tecniche e gli strumenti del marketing applicati al territorio, costituisce un razionale approccio alla così modificata realtà socio-economica.

Pertanto, il presente documento sviluppa le proprie considerazioni integrando un'attenta analisi del territorio e delle principali condizioni di contesto che condizionano i trend competitivi nel sistema agro-alimentare. La parte analitica dello studio risulterebbe palesemente incompleta se non venisse presa in considerazione la programmazione esistente sul territorio in quanto il piano di marketing territoriale per la valorizzazione delle produzioni del Sub-Appennino rischierebbe di non integrarsi con le più generali politiche di sviluppo dell'area, con un inevitabile riflesso sulla relativa efficacia ed efficienza.

Nei processi di programmazione strategica, la fase analitica è ovviamente seguita da una fase propositiva in cui si ribadisce l'orientamento strategico del territorio, se ne individuano gli obiettivi e gli strumenti necessari per conseguirli. Analogamente a quanto avviene nel marketing aziendale, il programmatore dispone di un mix di politiche che vanno dalla progettazione di un adeguato portafoglio di beni e servizi territoriali alla creazione di incentivi per gli utenti di detti prodotti/servizi, dal miglioramento dell'accesso ai prodotti servizi/servizi territoriali alla promozione dei valori e dell'immagine del territorio con politiche di comunicazione tendenti a rafforzare le immagini positive e modificare la percezione di immagini negative

La parte finale del presente documento presenterà, appunto, il *package* di offerta inteso come azioni da stimolare perché necessarie al perseguimento degli obiettivi territoriali.

Chiaramente, la realizzazione operativa della proposta presuppone la costituzione di un soggetto con funzioni di coordinamento e sintesi degli interessi degli *stakeholders* territoriali (l'agenzia di sviluppo dei Piani di marketing territoriale) nonché l'attivazione di un flusso di investimenti pubblici e privati.



## **PARTE I**

### **LO SCENARIO DI RIFERIMENTO**

## CAPITOLO 1

### L'ANALISI DEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO. I PUNTI DI FORZA E I PUNTI DI DEBOLEZZA

#### 1. Un breve sguardo sugli aspetti fisici e demografici del territorio

Il territorio oggetto di analisi comprende il Sub-Appennino Dauno cioè la superficie territoriale dei comuni associati alle due comunità montane, dei Monti Dauni Settentrionali<sup>4</sup> e dei Monti Dauni Meridionali<sup>5</sup>, una zona piuttosto omogenea sotto il profilo fisico-ambientale e socio-economico e il comune di Lucera che è invece collocato in una zona pianeggiante e per molti versi vive una realtà socio-economica diversa da quella di molti comuni del Sub-Appennino.

Si tratta di una vera e propria subregione, che si estende lungo la dorsale interna occidentale della Capitanata, formata dall'insieme dei territori dei comuni associati nelle due comunità montane, poste al confine della Puglia con la Basilicata a sud-ovest, con la Campania ad ovest e nord-ovest e del Molise a nord-ovest e nord; mentre ad est si estende la pianura del Tavoliere (Regione Puglia, 2003).

Il clima, tipicamente mediterraneo, è caratterizzato da picchi di intensa piovosità nel periodo autunno-inverno e da alte temperature estive. Nell'ultimo decennio, questa regolarità si è modificata conferendo al territorio una caratterizzazione sub-arida.

La variabilità pedologica è fortemente accentuata e, pur oscillando intorno al valore medio di 560 metri, va da un minimo altimetrico di 53 metri di Castelnuovo della Daunia, ad un massimo di 1.151 metri degli agri di Biccari e di Faeto. I centri abitati invece, sono collocati tra i 284 metri di Castelluccio dei Sauri e gli 842 metri di Monteleone di Puglia. Nelle zone di montagna vive il 12,6% della popolazione (12.869 abitanti), mentre il 45,7% vive nelle zone collinari (46.425 abitanti) ed infine, nelle aree pianeggianti vive in 41,7% della popolazione totale (42.373 abitanti).

Oltre che dalla particolare orografia, il territorio è penalizzato anche dall'inadeguatezza delle infrastrutture di base e specifiche, con una conseguente marginalizzazione dell'area stessa. Il riconoscimento della presenza di svantaggi specifici è avvenuto anche a livello comunitario. Infatti, tutti i comuni appartenenti all'area oggetto di studio, ad eccezione di Lucera e di Ascoli Satriano,

---

<sup>4</sup> La Comunità Montana dei Monti Dauni Settentrionali comprende 13 comuni ovvero Alberona, Biccari, Carlantino, Casalvecchio di Puglia, Casalnuovo Monterotaro, Castelnuovo della Daunia, Celenza Valfortore, Motta Montecorvino, Pietramontecorvino, Roseto Valfortore, San Marco La Catola, Volturara e Volturino.

<sup>5</sup> La Comunità Montana dei Monti Dauni Meridionali interessa 16 comuni ovvero Accadia, Anzano di Puglia, Ascoli Satriano, Bovino, Candela, Castelluccio dei Sauri, Castelluccio Valmaggiore, Celle di San Vito, Deliceto, Faeto, Monteleone di Puglia, Orsara di Puglia, Panni, Rocchetta Sant'Antonio, Sant'Agata di Puglia e Troia.

ricadono completamente<sup>6</sup> o in parte<sup>7</sup> tra le zone svantaggiate previste dal Regolamento CE 1257/99<sup>8</sup>.

Il paesaggio è caratterizzato dalla diffusione territoriale sebbene discontinua, del bosco, tra cui spiccano elementi di pregio quali foreste a galleria di *Salix alba* e *Populus alba* e foreste di *Quercus ilex*, tutte specie ed habitat di interesse comunitario. Vi sono inoltre aree molto ridotte, popolate da varie specie di orchidee protette dalla convenzione Cites e da altre specie floristiche di particolare pregio tra cui l'Acero napoletano e l'Acero opale, il Fragno, il Frassino, vari tipi di querce, l'Anemone appenninica, l'Iris di collina e il Tulipano selvatico. In virtù del grande interesse naturalistico, i Boschi del Sub-Appennino Dauno meridionale sono stati inseriti nell'elenco delle aree naturali protette della Regione Puglia, ai sensi della L.R. n.19/97. Anche tra gli animali vi sono specie in pericolo di estinzione, quali il Nibbio reale (*Milvus milvus*), il Lupo (*Canis lupus*) e la Lontra (*Lutra lutra*) per i quali il territorio in esame rappresenta uno dei rari esempi di habitat naturale non solo in Italia, ma anche in Europa.

La popolazione, in base ai dati Istat relativi al censimento della popolazione del 2001, ammonta a 101.667 abitanti, con una densità di 47,78 abitanti per kmq..

La consistenza e la struttura attuale della popolazione sono il risultato di una serie di fenomeni quali il continuo spopolamento, l'invecchiamento della popolazione e il peggioramento del saldo naturale e migratorio, che si stanno sempre più accentuando negli ultimi anni. Un altro aspetto negativo è quello occupazionale. Guardando ai dati del Censimento del 1991, i tassi di disoccupazione rivelavano già una situazione di crisi occupazionale molto grave che è ulteriormente peggiorata nell'ultimo quinquennio. L'occupazione in agricoltura, sebbene in calo, dal Censimento del 2000 risultava ancora pari al 24% ovvero decisamente superiore rispetto al 7% regionale quasi in linea con la tendenza nazionale.

## **2. Il sistema produttivo**

Il sistema produttivo ha una struttura relativamente poco complessa rispetto ad altre realtà locali, anche contigue e montano-collinari. Tale relativa semplicità, da una parte deriva dalla storica prevalenza dell'attività agricola nella produzione della ricchezza locale, dall'altra dalla scarsità

---

<sup>6</sup> Accadia, Alberona, Anzano di Puglia, Biccari, Carlantino, Castelluccio Valmaggiore, Celenza Valfortore, Celle di San Vito, Faeto, Monteleone di Puglia, Motta Montecorvino, Panni, Pietramontecorvino, Rocchetta Sant'Antonio, Roseto Valfortore, San Marco La Catola, Sant'agata di Puglia, Volturara Appula.

<sup>7</sup> Bovino, Candela, Casalnuovo Monterotaro, Casalvecchio di Puglia, Castelnuovo della Daunia, Deliceto, Orsara di Puglia, Troia e Volturino.

<sup>8</sup> A tal proposito è importante ricordare che gli artt. 17, 18, 19 e 20 del suddetto Regolamento, dedicano particolare attenzione alle svantaggiate, intendendo con questo termine le zone di montagna, le zone minacciate di spopolamento e nelle quali è necessario conservare l'ambiente naturale ed infine le zone nelle quali ricorrono svantaggi specifici.

delle relazioni intrattenute con l'esterno, determinata dalla posizione marginale dell'area (Regione Puglia, 2003).

## *2.1 La produzione agricola*

Secondo i dati dell'ultimo Censimento dell'Agricoltura, il territorio oggetto di analisi ha una Superficie Agricola Totale (S.A.T.) di 189.253,14 ettari, corrispondente al 34% circa del totale della provincia di Foggia e al 14% circa di quella pugliese. La Superficie Agricola Utilizzata (S.A.U.) è pari a 177.346,25 ettari, circa il 94% della superficie totale dell'area, che corrisponde ad oltre il 35% del totale della provincia di Foggia ed al 14% circa di quella regionale. Suddividendo la S.A.U. per zone altimetriche, la montagna rappresenta il 9,4% del totale, la collina il 66,4% e la pianura il 24,2%.

La proprietà fondiaria è caratterizzata, rispetto al valore medio provinciale, da un livello inferiore di polverizzazione. L'estensione media delle aziende è infatti di 10,53 ettari rispetto alla media provinciale di 8 ettari ed è inoltre circa 2,5 volte superiore al valore medio regionale.

Dal punto di vista colturale, l'intera provincia di Foggia risulta la maggiore produttrice di cereali dell'intera Puglia e con essa l'area oggetto di studio (43% circa delle aziende rispetto al totale provinciale) si presenta come una zona altamente vocata alla produzione di cereali, vista anche la particolare qualità del terreno che ben si presta a tali coltivazioni. La coltura cerealicola è una delle coltivazioni di maggiore importanza sia in termini di superficie (circa 139.550 ettari, pari al 79% circa della S.A.U.) sia in termini economici nel bilancio di quasi tutte le aziende agricole del territorio. Tra i cereali la coltura preponderante è indubbiamente il frumento duro che occupa una superficie pari quasi a 129.000 ettari ovvero il 93% circa del totale dei cereali ed oltre il 47% del totale della provincia di Foggia. I comuni maggiormente interessati sono Ascoli Satriano, Lucera, Troia e Sant'Agata di Puglia che da soli, coprono quasi il 50% del totale della S.A.U. occupata dalla coltivazione del frumento duro.

Il settore successivo in termini di importanza, è quello olivicolo, che incide sulla S.A.U. totale dell'area per appena il 5% circa. Questo settore, insieme a quello viticolo, rappresenta uno dei due segmenti produttivi in cui alle quantità prodotte si contrappone un elevato livello qualitativo. L'olio extravergine di oliva Dauno è uno dei quattro oli di oliva pugliesi che hanno ottenuto il riconoscimento D.O.P. e possiede quattro menzioni geografiche, tra cui quella del Sub-Appennino Dauno.

Un'altra coltivazione presente nel territorio è quella orticola (pari al 2,3% della S.A.U.), con una preponderanza della coltivazione del pomodoro da industria e della barbabietola da zucchero.

Il settore viticolo rappresenta uno spicchio abbastanza modesto della SAU (0,6% circa del totale). La quasi totalità della produzione è rappresentata da uva da vino. Circa il 90% della

superficie, corrispondente a 878 ettari è destinata alla produzione di vino generico, mentre poco più del 10% della superficie (circa 100 ettari) è utilizzata per la produzione di vini DOC, la maggior parte della quale localizzata nel territorio di Lucera.

## *2.2 L'agricoltura biologica*

Lo sviluppo dell'agricoltura biologica in Puglia ed in provincia di Foggia è un fenomeno di recente affermazione, caratterizzato da una crescita esponenziale negli ultimi anni del numero di aziende interessate. In ambito regionale, la provincia di Foggia è, dopo quella di Bari, l'area con il maggior numero di aziende e con la maggiore superficie dedicata alle colture biologiche<sup>9</sup>. Nel territorio esaminato, la superficie totale destinata alle colture biologiche è di 2.825 ettari, pari all'1,5% della superficie totale dell'area. I comuni maggiormente interessati sono Lucera con una superficie superiore ai 700 ettari, Ascoli Satriano con poco meno di 600 ettari, Troia con quasi 350 ettari, Castelnuovo della Daunia con oltre 200 ettari, Pietramontecorvino e Casalnuovo Monterotaro con 150 e Candela con poco più di 100 ettari.

Da un'indagine effettuata nell'ambito del progetto Equal, è emerso come l'area, pur essendo quella più vocata e con il maggior potenziale di aziende considerabili come biologiche, di fatto ha la minore presenza di colture di tale tipo a livello provinciale. Tra le problematiche principali che hanno inciso negativamente sono da considerare la ridotta conoscenza ed esperienza tecnica degli operatori e la mancanza di attività di organizzazione commerciale, di marketing e di promozione dei prodotti da parte delle aziende locali.

## *2.3 La zootecnia*

Il patrimonio zootecnico, pur avendo registrato negli ultimi anni una riduzione numerica, rappresenta tuttora una fonte di ricchezza importante per l'area del Sub-Appennino Dauno, non tanto per la sua consistenza quantitativa, comunque rilevante rispetto al contesto provinciale, quanto per le funzioni che svolge. Il comparto zootecnico infatti rappresenta una frequente fonte integrativa del reddito agricolo ed il caposaldo di una filiera di prodotti tipici locali.

L'area è densamente popolata dalle aziende zootecniche caratterizzate, quasi sempre, da un limitato numero di capi. Si tratta nella maggior parte dei casi di allevamenti di piccole o piccolissime dimensioni e comunque notevolmente inferiori a quelle medie provinciali. A questa situazione fa eccezione l'allevamento dei suini, che è forse l'unico comparto in cui la produzione

---

<sup>9</sup> Tale fenomeno è essenzialmente riconducibile all'opportunità offerta dal Programma Agroambientale Regionale di fruire dei finanziamenti comunitari previsti dal Reg. CE 2078/92.

locale presenta alcuni caratteri di specializzazione settoriale e che maggiormente gode di una reputazione di alto livello qualitativo anche se ristretta all'ambito regionale. Si tratta di una produzione relativamente rilevante in termini di allevamento, ma molto limitata in termini di quantitativi trasformati in loco e non ancora organizzata secondo disciplinari di qualità.

Un'altra area di produzione, suscettibile di essere orientata verso un'offerta di qualità, è quella legata alla trasformazione del latte di origine bovina e ovi-caprina. Anche per questo settore sarebbe necessaria una specializzazione delle produzioni accompagnata da protocolli di certificazione che consentano di evitare pratiche di miscelazione del latte.

Assai diffuso è l'allevamento e la produzione di carne per autoconsumo che, se da un lato rappresenta una forma di integrazione del reddito reale della famiglia coltivatrice, d'altro canto consolida una mentalità tradizionalmente avversa all'iniziativa imprenditoriale nel settore zootecnico.

#### *2.4 L'industria agro-alimentare*

Il sistema produttivo dell'industria agroalimentare dell'area ha una struttura relativamente poco complessa rispetto ad altre realtà locali, che deriva oltre che dalla storica prevalenza dell'attività agricola nella produzione della ricchezza locale, dalle limitate relazioni intrattenute con l'esterno, in seguito alla posizione marginale dell'area.

Secondo l'ultima rilevazione censuaria dell'Istat, le aziende operanti nell'industria agroalimentare localizzate Sub-Appennino Dauno, sono 159, pari a quasi il 19% del totale provinciale.

Da un'indagine effettuata, è risultato come le imprese siano in generale di piccole-medie dimensioni. Infatti, le forme sociali più diffuse sono la ditta individuale e le società di persone, il tipo di gestione risulta tipico delle piccole-medie aziende e delle aziende artigianali operanti nel settore agro-alimentare. Le unità lavorative complessivamente utilizzate (titolari, dipendenti e coadiuvanti) sono mediamente di 5,5 unità.

Analizzando la distribuzione delle aziende per settore produttivo si nota che circa il 46% è rappresentato da panifici seguiti dagli oleifici con il 25%. Queste due tipologie rappresentano da sole il 71% delle aziende agroalimentari dell'area analizzata.

Il settore dei prodotti di panetteria conta 74 unità diffuse capillarmente sul territorio. La tipologia di forno più piccola sul territorio produce giornalmente un quintale di pane mentre quelli più grandi producono sino a 3 o 4 quintali al giorno.

Il settore produttivo che, dopo quello dei panifici, possiede una certa rilevanza numerica è quello della produzione degli olii d'oliva caratterizzato dalla presenza di 40 unità. Un elemento rilevante è rappresentato dalla significativa qualità delle olive prodotte nella zona che si riflette sul

gusto particolarmente dolce dell'olio extravergine di oliva ottenuto. L'olio prodotto in quest'area ha infatti ottenuto il Marchio DOP. La scarsità di iniziative in grado di valorizzare tale riconoscimento, comportano che la "forza" di mercato di questo marchio sia spesso sotto utilizzata o utilizzata male (Vecchione *et al.*, 2004). Nella maggior parte dei casi infatti, l'olio viene venduto sfuso o a consumatori privati o all'ingrosso ad imprese olearie toscane e umbre in cui viene successivamente imbottigliato. Uno studio condotto nell'ambito del progetto EQUAL ha rilevato come punta di diamante del settore è un'azienda presente sulla Guida Veronelli degli oli di alta qualità e segnalata da Slow food e il cui olio è utilizzato da svariati ristoranti di qualità in ogni parte d'Italia.

Un altro settore di una certa rilevanza è quello rappresentato dalla lavorazione delle granaglie con un numero complessivo di 14 aziende. Il prodotto lavorato viene venduto in prevalenza a grossisti e dettaglianti e per piccole quantità a consumatori privati. Solo in un caso la semola è venduta direttamente ad un pastificio.

Il settore lattiero-caseario è costituito da 14 aziende presenti solo in nove comuni del comprensorio. La fase agricola della filiera è caratterizzata da una notevole produzione annua di latte pari ad oltre 23.040 quintali. Dell'intera produzione, solo il 2% è destinata ai caseifici locali, il 10% è acquistata da un caseificio cooperativo campano mentre la quota maggiore, pari all'88%, è utilizzata dagli stessi allevatori per produrre formaggi di qualità non eccelsa (caciocavallo, scamorza, mozzarella, ricotta) che sono successivamente venduti direttamente in azienda (Vecchione *et al.*, 2004).

Un settore di una discreta importanza è quello della produzione delle paste alimentari con un numero complessivo di 7 imprese concentrate in quattro dei sei comuni maggiori che detengono oltre il 70% del totale dei pastifici dell'area e che risultano di dimensioni molto modeste.

Il settore della trasformazione della carne ha un numero complessivo di aziende pari a 4 unità produttive. La produzione di salumi attribuibile all'area del Sub-Appennino Dauno dovrebbe ammontare a 750 o 800 quintali. I prodotti finiti di origine esclusivamente locale sono scarsamente presenti sul mercato a causa di una produzione non elevata che si esaurisce per autoconsumo o che è venduta nelle zone circostanti a quelle di produzione o trasformazione.

Il settore viticolo conta 4 imprese, con caratteristiche quasi di tipo artigianale. Il prodotto ottenuto viene o venduto direttamente in azienda o collocato presso grossisti, dettaglianti o ristoranti.

Infine, il settore della conservazione della frutta e degli ortaggi, con due sole aziende presenti nei comuni di Alberona e di Lucera, ha davvero una scarsa rilevanza nel territorio analizzato.

Oltre alle caratteristiche specifiche di ciascun comparto, dall'indagine condotta è stato possibile individuare degli elementi di debolezza che, trasversalmente caratterizzano le imprese agro-alimentari dell'area.

Un primo elemento è rappresentato dalle modeste dimensioni delle aziende<sup>10</sup> che determina una produzione frammentata e di quantità limitate. La competitività di queste aziende è quindi compromessa dalle modeste dimensioni e dalla mancanza di forme di integrazione che si riflettono sull'impossibilità di realizzare economie di scala e di acquisire mercati più ampi.

Inoltre, le carenze strutturali e lo scarso livello organizzativo delle aziende coinvolte in tutte le fasi delle filiere produttive si riflettono in una non costante disponibilità di materia prima nelle quantità richieste dalle imprese di trasformazione locali che rendono necessario l'acquisto fuori regione. Le materie prime utilizzate sono di provenienza locale ad eccezione del latte (il 60% del latte lavorato non proviene dalla zona) e delle carni per la produzione di salumi ed insaccati che provengono in massima parte da altre regioni o dall'estero. L'assenza di una politica comune di vendita unitamente ai limitati quantitativi prodotti costituisce spesso la causa principale dell'autoconsumo o della vendita quasi del tutto locale delle produzioni. Infatti solo una piccola parte dei prodotti viene destinata al mercato nazionale come nel caso del settore oleario e vinicolo.

Anche i rapporti con l'estero sono poco sviluppati. Il dato più rilevante emerso dall'indagine effettuata riguarda la vendita dei prodotti all'estero effettuata da appena il 16,2% delle aziende intervistate. Scarsi sono i contatti con l'I.C.E., attivati dal 13,2% delle aziende e la partecipazione a fiere all'estero (10,8%). Molto basso risulta anche l'approvvigionamento di materie prime e l'acquisto di macchinari all'estero (2,6% ciascuno).

La maggioranza delle aziende è caratterizzata dall'assenza di capacità manageriali e imprenditoriali del titolare che si riflette sull'incapacità di fare sistema con le altre imprese del territorio, sui ridotti investimenti in R&S, sulla scarsa adozione di innovazioni di processo e di prodotto e sulla completa assenza di una politica di marketing dei prodotti aziendali. Anche l'approccio alla gestione aziendale è purtroppo significativo delle modeste capacità imprenditoriali. La maggior parte degli imprenditori intende la qualità come eccellenza dei propri prodotti rispetto ad equivalenti sul mercato e/o come il soddisfacimento del cliente. Tuttavia, la rilevazione delle esigenze della clientela risulta essere uno strumento di marketing utilizzato solo da una parte delle aziende ed avviene soprattutto mediante prove di assaggio o colloqui informali. Procedure seppur semplici di tracciabilità del prodotto finale, rispetto all'azienda produttrice, sono messe in atto da quasi la metà delle attività. Anche il ricorso alle certificazioni di origine e provenienza e di produzione biologica è abbastanza limitato. Un'ulteriore specificazione dell'accezione di qualità da parte degli imprenditori è quella che fa riferimento alla gestione per processi. Del tutto inutilizzata è l'applicazione di sistemi di qualità documentati con riferimento alla normativa ISO 9000, sia per gli alti costi di implementazione, sia per la mancanza di stimoli provenienti dal mercato che non richiede prodotti provenienti da imprese certificate. Anche nei confronti della salvaguardia e della

---

<sup>10</sup> ad eccezione dei molini per i quali è possibile riscontrare anche realtà produttive di grandi dimensioni.



protezione dell'ambiente, l'attenzione degli imprenditori è abbastanza limitata e pressochè nullo il ricorso alla relativa certificazione ambientale.

Tutti i comparti sono penalizzati dalla mancanza di forme associative che, oltre a garantire una maggiore forza contrattuale degli operatori, si occupino di adottare politiche di valorizzazione delle produzioni. Tali attività sono quindi affidate all'iniziativa delle singole imprese. La quasi totalità degli imprenditori però, non adotta politiche di marketing né strategie di valorizzazione dei propri prodotti, pur rendendosi conto dell'importanza di tali iniziative. Tale situazione è imputabile ad una molteplicità di elementi. Oltre a motivazioni di carattere più spiccatamente culturale (scarse capacità manageriali e imprenditoriali che incidono negativamente sulla capacità di cogliere le opportunità offerte dalla crescita generalizzata dell'economia e dalla possibilità di ottenere finanziamenti per pianificare gli investimenti nei vari settori), in alcuni casi è la quantità limitata dei beni prodotti a rappresentare un elemento scarsamente incentivante per gli imprenditori nell'adottare tali strategie. Altri elementi di debolezza sono rappresentati dalla tendenza alla sterile competizione più che alla cooperazione manifestata dalla maggioranza degli imprenditori, dalla carenza di servizi di assistenza tecnica e di informazioni commerciali forniti dalle associazioni di settore, dalla mancanza di supporto e coordinamento da parte delle amministrazioni locali nel fornire servizi alle imprese, dall'eccessiva pressione fiscale, dalle difficoltà di accesso al credito e dall'assenza di fondi e di agevolazioni finanziarie. Infine, un ulteriore problema è la scarsa integrazione all'interno del sistema agroalimentare che comporta una modesta dinamicità dell'industria agroalimentare che si trasforma in marginalità se confrontata con il contesto provinciale e/o regionale. Di conseguenza il territorio del Sub-Appennino Dauno si presenta scarsamente attrattivo per gli investimenti industriali rispetto ad altre aree.

### **3. L'offerta turistico-culturale e i prodotti tipici**

L'offerta turistico-culturale dell'area può contare su varie tipologie di emergenze storiche, monumentali e naturali, considerate sia singolarmente che organizzate in circuiti culturali o in itinerari turistici. In particolare nel territorio, oltre a musei differenziati per temi e tipologie di reperti ospitati, è presente un ricco patrimonio storico-culturale di particolare pregio architettonico costituito da cattedrali, chiese, santuari, castelli e palazzi che, nonostante la diversa origine sia temporale che culturale, presentano caratteri omogenei tali da consentire la predisposizione di circuiti tematici. Inoltre, la diffusa presenza sul territorio di ambienti naturalistici di pregio permette di ipotizzare la formazione di circuiti naturalistico-ambientali a tema, che associno il godimento dell'ambiente circostante, l'osservazione delle specie, l'escursionismo sportivo e scientifico.

La struttura turistico-ricettiva dell'area presenta i caratteri di una capacità di ospitalità casuale e di breve durata, formatisi storicamente conformandosi ad una domanda di passaggio.

Le strutture alberghiere presenti nell'area mostrano un livello qualitativo inferiore a quello della provincia di Foggia. Infatti solo l'89% degli alberghi è dotato di bagno in camera ovvero solo 12 alberghi hanno tutte le camere dotate di bagno interno. Complessivamente, i 20 esercizi dispongono di 325 camere con 540 posti letto, vale a dire che in media ogni albergo è costituito da 16 stanze (50% del corrispondente dato provinciale) e 27 posti letto, una dimensione decisamente troppo piccola per poter fruire di economie di gestione e di un'autonoma possibilità di inserirsi nei circuiti nazionali ed internazionali di mobilità turistica. L'offerta di ricettività extra-alberghiera riesce ad integrare e diversificare anche significativamente la capacità alberghiera, dal momento che si aggiungono 17 esercizi (6 aziende agrituristiche, 10 affittacamere e 3 *bed and breakfast*) con 242 posti letto (Regione Puglia, 2004).

Il territorio è anche molto ricco di valori culturali come l'attaccamento al territorio ed alla famiglia, il culto della genuinità e del naturale, e così via che, qualora vi fossero le condizioni materiali di base, potrebbero costituire i prerequisiti della cooperazione produttiva di tipo distrettuale. Questi valori sono coltivati mediante tradizioni e manifestazioni tuttora rinnovate periodicamente, che costituiscono occasioni di ritorno temporaneo degli emigrati e circostanze di ripristino di antichi riti legati alla trasformazione dei prodotti locali, alle tradizioni religiose e al culto dell'ambiente naturale.

Oltre al significativo patrimonio storico, artistico ed archeologico e all'antica tradizione culturale popolare, il territorio possiede una altrettanto ricca tradizione eno-gastronomica tanto da poter parlare di un vero e proprio "patrimonio di saperi" detenuto dagli operatori locali (Vecchione *et al.*, 2004). Il territorio è infatti ricco di prodotti tipici<sup>11</sup>, di cui alcuni tradizionali<sup>12</sup>, di elevata qualità, che uniscono all'immagine di tipicità quella dell'antichità della tradizione produttiva che una valorizzazione strutturata e organizzata potrebbe garantire un maggiore valore aggiunto ai produttori.

Nell'area del Sub-Appennino Dauno, il comune di Faeto è quello che vanta la più antica tradizione nel settore dei salumi<sup>13</sup>. I prodotti tipici della zona sono il *prosciutto di Faeto*, la *salsiccia* e la *soppressata del Sub-Appennino Dauno* che hanno ottenuto dalla Regione Puglia il

---

<sup>11</sup> Per "prodotti tipici" si indicano: i prodotti DOP e IGT; i vini DOC e DOCG e i vini IGT; i prodotti tradizionali agro-alimentari; i prodotti meritevoli di riconoscimento comunitario per la cui realizzazione si usano materie prime di particolare pregio.

<sup>12</sup> Con il termine "prodotti tradizionali" si intendono quei prodotti agro-alimentari le cui metodiche di lavorazione, conservazione e stagionatura risultino consolidate nel tempo, omogenee per tutto il territorio interessato, secondo regole tradizionali, per un periodo non inferiore ai venticinque anni (Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, 2000).

<sup>13</sup> La locale Sagra del Prosciutto ha una notorietà che valica i confini regionali ed ha raggiunto quasi la cinquantesima edizione, mentre la Sagra del maiale ha quasi vent'anni di vita.

riconoscimento di tipicità che potrebbe essere un primo passo per l'ottenimento del certificato IGP e in seguito del DOP, *capocollo, filetto, pancetta, lardo e guanciale*.

Nel settore della carne, altri prodotti tradizionali, seppur fatti con carne di agnello, sono i *torcinelli* ovvero involtini con budella di agnello, animelle, trippa, aglio, prezzemolo, peperoncino piccante, pepe, origano e sale. La cottura avviene alla brace o al forno, ma anche in altri modi.

Nel settore lattiero-caseario le *mozzarelle* e le *scamorze* rappresentano poco meno della metà della produzione casearia. Esse sono a livello regionale uno dei principali prodotti tipici ma le quantità prodotte nell'area del Sub-Appennino Dauno sono così esigue che difficilmente riescono a soddisfare la domanda locale e a varcare i confini provinciali.

Altri prodotti tipici sono i *caciocavalli* che consistono in formaggi semiduri a pasta filata prodotti con latte di vacca, ma anche con latte di bufala, in particolari contenitori a forma di pera. L'area del Sub-Appennino Dauno costituisce, ad eccezione del comune di Lucera, una zona di produzione del *Caciocavallo Dauno* ed è stata indicata, nel relativo disciplinare, come zona di produzione del *Caciocavallo Silano D.O.P.* Il Caciocavallo Dauno è un formaggio tradizionale di origini molto antiche che viene prodotto con latte di bovini di razza, un tempo molto numerosi nell'area oggetto di studio, allevati allo stato brado. È un formaggio semiduro a pasta filata che risulta omogenea, compatta e con leggera occhiatura, di colore bianco e giallo paglierino più carico all'esterno e meno all'interno. Il Caciocavallo silano D.O.P. è un formaggio semiduro a pasta filata prodotto con latte di vacca di diverse razze tra cui la Podolica. La denominazione silano deriva con molta probabilità, dalle origini storiche del prodotto, legate all'altopiano della Sila, in Calabria da cui la tecnica produttiva si sarebbe diffusa in molte zone dell'Italia Centrale e Meridionale con condizioni climatiche e produttive simili.

Il *pecorino fresco e stagionato* viene ancora prodotto, in gran parte dell'area, nel rispetto delle tradizioni e della qualità del latte. Questo viene infatti lavorato a freddo in modo da avere un prodotto finito a pasta bianca.

Il *caprino fresco e stagionato* viene prodotto con latte di capra. È un formaggio a pasta semidura con la superficie esterna con la tipica impronta delle tradizionali fuscelle di giunco utilizzate come contenitori. Caratteristica comune dei formaggi caprini è la piccola pezzatura e la pasta bianca dovuta all'assenza di carotenoidi nel latte; questi si prestano, inoltre, ad essere aromatizzati con erbe, spezie ecc..

Il *Cacioricotta* è un formaggio prodotto stagionalmente a livello locale da latte di capra e/o pecora (20-30% pecora e 70-80% capra) di una mungitura, realizzata manualmente una volta al giorno, in proporzioni variabili a seconda della composizione dell'allevamento condotto prevalentemente al pascolo. La denominazione Cacioricotta deriva dalla particolare tecnica di coagulazione del latte, in parte presamica (caratteristica del formaggio o cacio) ed in parte termica (caratteristica della ricotta). La produzione del Cacioricotta è sempre artigianale ed esistono

differenze a volte molto marcate tra i diversi produttori. Nell'area del Sub-Appennino Dauno Meridionale si produce un tradizionale *cacioricotta caprino* da un gusto forte e profumo intenso emanato sia dal prodotto fresco che da quello stagionato.

Un altro formaggio tipico della zona in oggetto è il *Canestrato pugliese* a cui è stata riconosciuta la Denominazione di Origine Controllata con D.P.R. del 10 settembre 1985 e la Denominazione di Origine Protetta nel 1996 con il reg. (Ce) n.1107/96. L'area di produzione è quella delle province di Foggia ed in parte di Bari. E' un tipo di formaggio a pasta dura non cotta, compatta e friabile ed è prodotto con criteri artigianali, in un periodo stagionale che va da dicembre a maggio, legato a quella che era un tempo la transumanza delle greggi dall'Abruzzo alle zone della provincia di Foggia.

L'arte della pasta fatta a mano ha svolto ed in parte svolge un ruolo decisivo, soprattutto per la conservazione delle antiche tradizioni, nelle zone rurali e nell'entroterra dell'area del Sub-Appennino Dauno. La tradizione vuole che spetti alle donne manipolare l'impasto di acqua e farina di semola di grano duro, a volte miscelata con farina di grano tenero, secondo segreti e metodi di lavorazione gelosamente custoditi e tramandati di generazione in generazione. I prodotti tradizionali della zona sono i *cavatelli*, i *cicatelli*, le classiche *orecchiette pugliesi*, le *lagane* e le *laganelle*, i *troccoli piccoli* e *grandi*. Tra i prodotti da forno, il prodotto più tradizionale è rappresentato proprio dal *pane a pagnotta* ottenuto con l'impiego di lievito madre a partire da farina di grano tenero del tipo 00 e da farina del tipo 0, in formati tondi o rettangolari da 1 o 2 kg. Una ricetta tradizionale, in qualche caso ancora in uso, utilizza come ingredienti, oltre alla farina di grano tenero, quella di grano duro con l'aggiunta di fecola di patate. In passato il lievito utilizzato era il "lievito madre" ora in uso solo presso i forni di dimensioni più piccole. Quasi tutti i forni affiancano accanto alla produzione di pane altri prodotti da forno le *pastarelle morbide*, i *tozzetti* con mandorle o uva passa, le *friselle*, i *nodini*, gli *stuzzichini*, le *treccine*, i *tarallucci pugliesi*, i *taralli sottili*, le *scaldatele*, i *mezzani*, i *dolcelatte*.

Tra le pizze il prodotto con una maggiore tradizione è quella bianca chiamata *pizza vonta* e ottenuta con i ciccioli, cioè le parti magre e grasse del maiale fuse per ottenere lo strutto.

Altri prodotti tradizionali presenti in tutta l'area sono alcuni tipi di dolci come i *mostaccioli*, i *calzoncelli*, le *cartellate*, le *mandorle atterrate* e le *scarcelle* che vengono prodotti sia dai vari forni della zona che dalle famiglie soprattutto nei piccoli comuni utilizzando ingredienti genuini e locali.

Nella zona viene prodotto l'*olio extravergine di oliva D.O.P. Dauno*, apprezzato per la sua fragranza e il suo sapore, che si ottiene da olive delle pregiate varietà della Peranzana, Coratina ed Ogliarola, e che è uno dei quattro oli di oliva pugliesi ad aver ottenuto il riconoscimento D.O.P.

E' stata altresì creata una Strada dell'olio<sup>14</sup> il cui percorso coinvolge tutti gli operatori del settore: le aziende olivicole, gli oleifici cooperativi, i frantoi aziendali, i musei dell'olio di oliva od

---

<sup>14</sup> della quale fanno parte Ascoli Satriano, Anzano di Puglia, Biccari, Bovino, Castelluccio Valmaggiore, Deliceto, Lucera, Orsara di Puglia, Pietramontecorvino, Sant'Agata di Puglia e Volturino.

etnografici o della civiltà contadina, le aziende agrituristiche e le aziende agricole specializzate in produzioni tipiche. In virtù della trasversalità di questo circuito e del fatto che tutte le aziende aderenti alla Strada dell'olio adottano il disciplinare di produzione dell'Olio extravergine di oliva DOP Dauno, questo potrebbe contribuire alla valorizzazione della produzione locale.

Il vino D.O.C. caratteristico di questo territorio prende il nome di *Cacc'e mmitte*, tipico della zona di Lucera, è ottenuto con uve provenienti dai comuni di Lucera, Troia e Biccari. Parte dell'agro di Ascoli Satriano fa invece parte della zona di produzione del *vino D.O.C. Orta Nova* prodotto sia nel tipo rosso che nel rosato.

In linea con il momento di grosso fermento e di riscoperta eno-gastronomica, che sta caratterizzando da qualche anno il comune di Orsara di Puglia, si sta promuovendo la rivalutazione di un tipico vitigno di quelle colline, il Tuccanese, da cui si produce un vino sia rosso che bianco.

## CAPITOLO 2

### **LE CARATTERISTICHE DELL'ARENA COMPETITIVA E LA MAPPA DELLE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE AGRO-ALIMENTARI DEL TERRITORIO EQUAL SARA**

L'analisi dell'arena strategica per le imprese del territorio Equal Sara presuppone lo studio delle principali tendenze che definiscono il sistema agro-alimentare nei paesi sviluppati. Tali tendenze rappresentano delle variabili esogene per il programmatore chiamato a sviluppare un piano di marketing territoriale perché esse influenzano i comportamenti e i risultati delle aziende locali ma su di esse non è possibile incidere in alcun modo.

Affinché l'analisi risulti la più completa possibile, è opportuno distinguere tre diverse tipologie di fattori strategici, che chiameremo vincoli nel rispetto dell'autonomia rispetto alle scelte del programmatore. I vincoli di cui parliamo sono di mercato, normativi e tecnologici.

Tra i vincoli di mercato si individuano soprattutto le caratteristiche della concorrenza, dei clienti e della domanda. Un fattore egualmente importante, quello riguardante le caratteristiche dei fornitori, non viene preso in considerazione data la chiara logica olistica del documento, che considera in maniera integrata la filiera produttiva.

I vincoli normativi rappresentano un aspetto particolarmente importante quando si analizza il sistema agro-alimentare che, come ben noto è fortemente influenzato dalle decisioni prese in materia di politica agricola. In particolare, la recente riforma della politica agricola comune (PAC) e il contemporaneo rafforzamento della politica di sviluppo locale suggeriscono un orientamento ben preciso per le imprese del territorio.

I vincoli tecnologici definiscono in qualche modo la frontiera produttiva che può essere raggiunta dalle aziende locali, utilizzando e combinando i fattori produttivi nella maniera più efficiente possibile.

#### **1. I vincoli di mercato**

##### *1.1. Le caratteristiche del consumatore moderno*

Senza dubbio, dal punto di vista dei consumi alimentari, la società nella quale viviamo può essere definita come una società di sazietà, ovvero una società nella quale i bisogni di tutti gli individui sono pienamente soddisfatti. Il concetto di sazietà rimanda immediatamente al concetto di

saturazione che risulta in maniera evidente dalla stagnazione dei consumi alimentari, nonostante il reddito continui ad aumentare. Per l'insieme dei paesi dell'Occidente, il tasso di crescita è stato dell'1% e meno ancora negli anni '80. Tutto ciò ha importanti conseguenze sui mercati e può aiutare a spiegare, tra gli altri fattori, la situazione di surplus di prodotti agricoli nei paesi sviluppati.

Innanzitutto, vi è una saturazione energetica legata al fatto che il livello di calorie finali non aumenta più e la sostituzione delle calorie animali alle calorie vegetali è completa. In questo caso si parla anche di saturazione da calorie primarie, già pienamente realizzata in alcuni paesi anglosassoni quali: Stati Uniti, Canada, Australia, Nuova Zelanda, Regno Unito.

Nella società di sazietà, la saturazione quantitativa è accompagnata da una saturazione relativa della spesa alimentare controbilanciata da un aumento particolarmente forte delle spese per la salute e per il tempo libero (terziarizzazione dell'economia). D'altra parte, l'evoluzione della spesa dipende non solo dalle quantità ma anche dai prezzi relativi e nel periodo 1950-90 i prezzi dei servizi sono fortemente aumentati rispetto ai prodotti alimentari e manifatturieri.

Un ulteriore aspetto da considerare è che la tendenza alla saturazione energetica non è stata seguita da una saturazione assoluta della spesa alimentare. La saturazione assoluta starebbe a significare che la sostituzione delle calorie costose alle calorie a buon mercato è conclusa e che la sostituzione avviene solo tra calorie costose. Tale fenomeno, però, è ben lungi dall'essere generalizzato ed è, per ora, percettibile soltanto nelle categorie socio-professionali dal reddito molto elevato.

Ovviamente, il livello di saturazione rappresenta un aspetto quantitativo importante ma ciò nonostante, la sensazione di avere la «pancia piena» non è sufficiente perché l'individuo sia pienamente soddisfatto del suo atto alimentare. Essa deve essere accompagnata dal piacere, da una sensazione di «felicità». Quest'ultima sensazione viene raggiunta quando vengono appagati i bisogni psicologici o socioculturali che si esprimono attraverso l'aspetto qualitativo dei prodotti.

In situazione di saturazione quantitativa e di regime alimentare stabilizzato come quelle che caratterizzano i paesi avanzati, viene diminuendo la rilevanza diretta dei fattori esplicativi tradizionali, costituiti dai livelli di reddito e dalla struttura dei prezzi relativi dei beni. L'acquisto e il consumo degli alimenti viene, invece, sempre più a dipendere da un insieme di situazioni soggettive (ad esempio disponibilità di tempo per la preparazione dei cibi, dimensione della famiglia, valore attribuito al tempo libero) che, in termini generici, definiscono il «gusto» del consumatore.

Man mano che si scende nel dettaglio dei consumi alimentari diventa fondamentale disaggregare il concetto di gusto del consumatore e suddividerlo in una serie di variabili direttamente osservabili e misurabili. Tali variabili altro non rappresentano che i bisogni che il consumatore ritiene di dover soddisfare con l'atto di acquisto e consumo del prodotto. La domanda viene perciò ad essere modellata da ciò che il consumatore crede essere un modo di vita

desiderabile e possibile ed assume una dimensione individuale in quanto ogni soggetto gerarchizza nell'intimo i propri bisogni sulla scorta della sua precisa idea del benessere.

I prodotti alimentari si sono così andati caricando di significati che vanno enormemente al di là del semplice soddisfacimento del bisogno alimentare. Essi sono diventati una importante dimensione degli stili di vita delle economie sviluppate, una specie di simbolo delle aspirazioni delle loro società e dei singoli individui. Il benessere economico ha fatto di questi prodotti una sintomatica espressione del servizio alla persona, dell'attenzione per la salute, della cura dell'aspetto fisico, dell'idea di novità, del senso di responsabilità sociale.

Volendo elencare i principali fattori che il consumatore inserisce nel proprio criterio di scelta si troverà così che acquistano importanza aspetti quali la novità, la varietà, la naturalezza, il contenuto in servizi, il valore nutrizionale, la sanità e i caratteri organolettici.

Prima di discutere nel dettaglio i principali fattori di scelta, va però operata una importante distinzione tra la domanda del canale *retail* e quella del canale Ho.Re.Ca. Infatti, una delle principali modifiche negli stili di vita delle società moderne riguarda le modifiche delle occasioni di consumo e delle modalità di consumo. In particolare, particolarmente evidente è l'aumento dei pasti fuori casa visto che al giorno d'oggi in Europa più di un terzo degli alimenti sono consumati nei ristoranti, nei fast food, nelle scuole, nelle mense aziendali, negli ospedali e negli Stati Uniti questa percentuale sale addirittura quasi al 50%. In un tale scenario le imprese si confrontano con una domanda di natura molto più professionale rispetto a quella espressa dalle famiglie, meno istintiva e meno attenta ai fattori immateriali di differenziazione e più sensibile invece ai contenuti intrinseci di elaborazione e di servizio aggiunto, oltre che al fattore prezzo. Chiaramente, tale domanda sarà anch'essa soggetta a variazioni a seconda che venga espressa dalla ristorazione collettiva (aziende, scuole, sanità, ed altre convivenze) o dalla ristorazione privata-commerciale.

Nell'ambito della domanda espressa sul mercato *retail*, va detto che il processo di consumo è condizionato da diverse modificazioni del contesto socio-economico. Uno dei fenomeni più evidenti delle moderne società è l'aumento del costo opportunità del lavoro familiare, imputabile anche all'estendersi delle aspirazioni di impiego del tempo extra-lavorativo. Il risultato è orientare verso prodotti ad elevato contenuto di servizi *time-saving*, tali cioè da consentire una semplificazione delle attività di preparazione. Da una parte uno spostamento verso cibi più semplici, che per loro stessa natura richiedono un minore tempo di elaborazione culinaria, e dall'altra una sostituzione, ferma restando la «complessità» dei cibi consumati, della preparazione domestica con i servizi di trasformazione e adattamento svolti nell'ambito delle fasi della trasformazione industriale e/o commerciale. In sostanza il consumatore attento ai servizi tende sempre più a delegare una serie di attività che possono andare dalla pulitura fino alla pre-cottura o alla cottura vera acquistando perciò segmenti di pasto già pronti, in tutto o in parte. I prodotti ad elevato contenuto di servizi risultano particolarmente avvantaggiati anche dalla crescente



destrutturazione del modello dei pasti tradizionali. Infatti, nelle moderne società perdono importanza le occasioni di fruizione tradizionali (“dissacrazione del pranzo”) e contemporaneamente si aggiungono una serie di micro-occasioni per il consumo veloce di alimenti (*snacking*). In tali situazioni sono evidentemente avvantaggiati prodotti che dispongono di un buon contenuto di servizio e sono adatti ad una pluralità di occasioni di consumo, quali i lattiero-caseari più innovativi (formaggi freschi e molli, yogurt), spesso appositamente elaborati dall'industria di trasformazione (ad esempio merendine pronte e confezionate) talvolta mediante un semplice intervento sulla modalità di confezionamento o di presentazione (ad esempio biscotti in confezioni monodose, succhi di frutta in piccolo formato tetrapak).

Un altro bisogno del consumatore è quello di perseguire, mediante i propri acquisti, la tutela delle risorse materiali e immateriali perché preoccupato dei riflessi sui fattori ambientali, sociali e culturali sia nel presente che nel futuro.

Possiamo far rientrare all'interno di questa categoria il consumatore “etico” che tende ad evitare che le proprie scelte possano contribuire alla distruzione di risorse naturali, all'inquinamento dell'ambiente, ai maltrattamenti degli animali, all'utilizzo di manodopera minorile. Chiaramente si tratta di un consumatore particolarmente agiato. Esso tende a favorire quei prodotti ottenuti con processi produttivi «più gentili» (prodotti biologici, lotta integrata), così come le confezioni con minor contenuto di materiali e soprattutto realizzate con materiali ecologici. Egualmente vantaggiose possono essere, in un tale scenario, le garanzie rese al consumatore circa il rispetto delle condizioni ambientali e delle condizioni di lavoro connesse con le certificazioni ISO 14000 e SA 8000.

Accanto a questa e per molti versi sovrapposta ad essa, si individua un'altra categoria che indirizza i propri acquisti anche per manifestare la propria solidarietà e preoccupazione per il venir meno di equilibri culturali e sociali, o per la perdita di determinati valori morali, o ancora per il desiderio di esprimere partecipazione sociale, frutto anche della maggior accettazione del pluralismo. Esempi di questi atteggiamenti possono ritrovarsi nello sviluppo del «commercio equo e solidale» e nel crescente interesse per i prodotti tipici e/o etnici.

Lo stretto rapporto tra qualità e territorio di origine che contraddistingue le produzioni alimentari tipiche è pienamente coerente con l'idea prima descritta che assimila la qualità all'attitudine di soddisfare determinati bisogni. Il carattere specificatamente locale e tradizionale delle operazioni che sono proprie della produzione di un prodotto tipico attribuisce a quest'ultimo, oltre alla pregevolezza delle proprietà intrinseche cui esso deve inizialmente la propria fama, altre caratteristiche che sono oggi oggetto di particolare considerazione. La dipendenza del prodotto tipico dalla storia e dal territorio lo colloca infatti in un sistema di valori della società che apprezza il prodotto anche in funzione di altre caratteristiche, quali l'intensità del legame con la natura, la stretta dipendenza da pratiche produttive che non lasciano spazio a “trattamenti artificiali”, la

capacità di mobilitare le risorse della tradizione, l'inserimento nel ricco patrimonio gastronomico e più in generale culturale di una regione.

Tra i bisogni del consumatore moderno non si può certo sottovalutare l'esigenza di autogrificazione che si estrinseca attraverso il puro piacere, la realizzazione della propria personalità, il desiderio di distinzione, l'identificazione con sistemi di valori e comportamenti.

Tra i fattori di scelta emergono per importanza l'attenzione al profilo sensoriale, il ritorno ai valori del mondo di una volta, la diffusione delle catene di fast food ispirate al modello americano, i prodotti etnici, l'attenzione al *brand*. Tra tutti, l'aspetto connesso con il gusto è prevalente soprattutto per i prodotti alimentari che, per loro natura, operano sui principali sensi dell'essere umano provocando sensazioni piacevoli e meno piacevoli. Per cui il consumatore tende a privilegiare sempre più l'esaltazione del gusto e l'aspetto estetico del prodotto (edonismo). L'attenzione al gusto, per la sua soggettività, può essere associata a diverse altre caratteristiche quali ad esempio la tradizionalità, l'innovatività, la semplicità, l'elevato grado di sofisticatezza, la freschezza. In generale, però, prevale la dimensione del prodotto in senso fisico, connessa agli ingredienti utilizzati, ai metodi di produzione e di preparazione, alla confezione e modalità di presentazione.

Gli aspetti salutistici dell'alimento costituiscono un altro importante fattore di scelta del consumatore moderno. Tale comportamento scaturisce dai gravi problemi di malnutrizione originati con la diffusione degli stili di vita occidentali e dal grande interesse per la forma fisica e la cura del corpo. Le conseguenze di questo atteggiamento si manifestano in una richiesta di prodotti *light*, ovvero di alimenti con minor contenuto calorico, e privi (o con basso apporto) di grassi e zuccheri, e/o di prodotti «arricchiti» di vitamine, sali minerali, fibre e così via; in una richiesta di prodotti che non presentano tracce e residui di sostanze ritenute dannose per la salute (conservanti, coloranti, pesticidi, ecc.) e quindi anche di prodotti realizzati con sistemi di produzione biologica o di lotta integrata (già colti in precedenza come manifestazione anche della tendenza ecologica); e in una crescente diffusione dei prodotti freschi (a scapito di quelli trasformati) e dei prodotti trasformati ma ottenuti con procedimenti in grado di mantenere il più possibile inalterate caratteristiche e proprietà iniziali delle materie prime (ad esempio latte alta qualità o succhi di frutta refrigerati).

Distinta dalla precedente, ma con importanza crescente nella gerarchia dei criteri di scelta del consumatore moderno, è la preoccupazione per la sicurezza alimentare. Tale esigenza è spiegabile alla luce dei numerosi scandali alimentari che si sono succeduti negli ultimi anni a partire dal vino al metanolo per passare al pollo alla diossina, alla mucca pazza, al formaggio al botulino e così via. Oggi il consumatore chiede al prodotto alimentare di tutelarlo dai rischi derivanti dalla progressiva industrializzazione dei processi di produzione della catena alimentare. Infatti, oggi il consumatore si confronta con migliaia di prodotti alimentari provenienti da ogni parte del globo aumentando

l'asimmetria informativa tra produttore ed utente e aumentando il livello di entropia del sistema. In un tale scenario, particolarmente gravi sono le conseguenze sul piano della sicurezza.

I rischi dovuti a incompetenza, a errori o a negligenza si moltiplicano ad ogni fase della produzione e della commercializzazione, soprattutto in un sistema che sta diventando sempre più sofisticato a causa delle tecnologie innovative impiegate nell'industria (ionizzazione, ultrafiltrazione, estrusione, ecc.) e nel settore della distribuzione (catena del freddo). A ciò si aggiungono le preoccupazioni circa il manifestarsi di effetti la cui nocività possa essere riconosciuta solo dopo un lungo periodo.

Senza scendere nel dettaglio si possono riassumere altri aspetti tipici del modello di acquisto nelle società avanzate. Uno fa riferimento alle caratteristiche tipiche degli acquisti di prodotti alimentari che si definiscono *convenience goods*, perché caratterizzati da acquisti frequenti, da basso costo unitario (relativamente ad altre tipologie di prodotti) e, quindi da modalità di reperimento delle informazioni pre-acquisto non particolarmente puntuali. Ciò si traduce nell'accentuazione di scelte di tipo ripetitivo e, quindi, nell'importanza crescente dell'informazione pubblicitaria e della marca. I prodotti *branded*, tra l'altro, beneficiano spesso dell'essere inseriti in un ampio assortimento soddisfacendo perciò anche il desiderio di varietà del consumatore.

D'altra parte non si può sottovalutare la sempre viva attenzione al prezzo come fattore di scelta tante volte determinante. Come è noto, il fattore prezzo condiziona maggiormente le scelte nei periodi di recessione ma in generale si nota attraverso tutte le stagioni e le categorie sociali una maggiore attenzione nell'impiego delle proprie disponibilità di reddito. Gli effetti assai evidenti sono la propensione ad effettuare confronti più attenti tra merceologie sostituibili e nell'ambito della medesima merceologia, con ovvio ridimensionamento dell'attenzione prestata alla marca e una maggiore attenzione alle promozioni (di prezzo ma non solo).

I fattori di scelta appena descritti assumono rilevanza diversa, in funzione delle diverse categorie consumatori. Chiaramente, il mercato nel suo complesso conterrà fasce di consumatori che preferiranno determinati fattori di scelta e, quindi, uno stile di consumo alimentare piuttosto che un altro. Si determina, pertanto, la frammentazione del mercato di massa e la sua segmentazione in gruppi di consumatori caratterizzati da un modello di consumo omogeneo. Questo fenomeno è meglio conosciuto come segmentazione del mercato di massa e segna il passaggio da comportamenti di acquisto omogenei a situazioni in cui la mappa delle preferenze dei consumatori si caratterizza per la presenza di più *cluster*, ognuno dei quali presenta per ogni prodotto o categoria di prodotti una diversa successione (gerarchia) per ordine di importanza dei bisogni da appagare e pertanto delle caratteristiche da privilegiare. La dimensione di ogni singolo segmento può variare dal molto grande all'estremamente piccolo (nicchia di mercato).

Gli stili di consumo oltre a frammentarsi si globalizzano nel senso che si assiste alla progressiva diffusione nei vari paesi di analoghi paradigmi modelli comportamentali. In altri

termini, le diete dei consumatori si vanno internazionalizzando sempre più e i medesimi fattori di scelta operano, sia pure con intensità differente, in vari punti del globo. A livello di questi segmenti comuni, i gusti nazionali tendono pertanto a divenire omogenei e standardizzati, tanto da determinare, specie per certi prodotti di marca, la formazione di una domanda internazionale

Uno degli effetti della segmentazione del mercato globale è l'aumento del consumo dei prodotti meno legati alle abitudini alimentari nazionali con ovvie implicazioni per lo sviluppo del commercio internazionale dei prodotti agro-alimentari poiché, mediamente, ciascun paese tende ad aumentare sia le esportazioni che le importazioni.

### *1.2. La domanda di prodotti tipici e di servizi agrituristici*

Quello che abbiamo appena terminato di descrivere rappresenta uno scenario assai articolato e complesso che determina alcune opportunità evidenti per i prodotti tipici, ovvero quei prodotti ottenuti con sistemi di lavoro tradizionale, le cui caratteristiche di pregio risultano strettamente connesse con la zona di origine o le stesse modalità di produzione. In pratica, il mercato riconosce la tipicità legata sia a requisiti di genuinità che a quelli di origine o di tipizzazione.

La forte attenzione dedicata al tema dei prodotti tipici può essere collegata alla normativa europea che nei primi anni novanta è intervenuta per disciplinare i prodotti con un forte legame con il territorio. Molto, però, è anche legato alle evoluzioni del modello di consumo appena descritto.

Oggi il valore assoluto e il trend della spesa nazionale per i prodotti tipici è tale da rendere tale fenomeno particolarmente attrattivo, anche se vanno fatte alcune distinzioni ed ulteriori riflessioni. Infatti, tra tutte, la categoria di prodotti principalmente consumata è quella dei formaggi (65% dei consumi), seguita dai vini e dai salumi (rispettivamente 19 e 17%). Gli altri prodotti raccolgono solo le briciole dell'attenzione verso i prodotti tipici, come attesta pure l'analisi del tasso di penetrazione. Ciò dimostra come i marchi di tipicità non si siano ancora consolidati presso il consumatore moderno che invece preferisce affidarsi alle marche conosciute e perciò acquista Parmigiano Reggiano, Mozzarella di bufala, Chianti, Prosciutto di Parma. Tale considerazione è ulteriormente avvalorata dall'indice di fedeltà che risulta molto elevato per i prodotti dalla reputazione oramai consolidata. Il tasso di ripetizione dell'acquisto risulta invece particolarmente modesto nei prodotti meno conosciuti.

Lo scenario che si presenta dinanzi alle imprese agricole è tale da indurre a porre un'importanza crescente sull'opportunità di poter diversificare la propria attività per operare in maniera originale e diversa dal passato sul mercato. In particolare, si nota un interesse crescente per i servizi agrituristici ben documentata da una parte dal crescente numero di turisti che scelgono questo tipo di soluzione per le proprie vacanze e dall'altra dall'incremento delle strutture ricettive agrituristiche che accolgono un numero sempre più elevato di turisti.

Le ragioni del fenomeno agriturismo sono da ricondurre principalmente ad un nuovo modo di rapportarsi della società metropolitana con il mondo rurale. L'approccio più rispettoso e sensibile tende a riaffermare la positività di alcuni valori quali ad esempio il recupero delle "radici", del folklore, delle abitudini, delle tradizioni, l'interesse per l'architettura degli edifici rurali e del paesaggio, la rivalutazione della dignità rurale e dell'attività agricola. Altrettanto importanti sono le motivazioni legate all'attenzione alla salute e al benessere che si esprime nel piacere della qualità della vita, dell'aria, delle acque, nel ritrovare il piacere del mangiare, sano e genuino, nel paesaggio rurale come fonte di soddisfazione e relax.

Chiaramente, l'agriturismo risponde ad esigenze anche più esplicitamente "turistiche" secondo cui il cliente tende a privilegiare la qualità del rapporto umano e la capacità di accoglienza, il rapporto costo della vacanza/servizi e la sensazione della scoperta di emergenze paesaggistiche, artistiche, archeologiche, ma anche temi di visita minori.

Indipendentemente dalle motivazioni che ne sostengono lo sviluppo, è oramai acclarato che il turismo rurale sia una realtà con una propria identità precisa, che copre un segmento della domanda fortemente caratterizzato evidente sia sul mercato interno e internazionale. Quest'ultimo aspetto appare particolarmente significativo perché quello che mostra i migliori trend di crescita.

Lo sviluppo delle attività agrituristiche costituisce un obiettivo non solo aziendale ma anche territoriale in quanto l'offerta agrituristiche ha un impatto incredibilmente positivo per la promozione dei saperi e dei sapori delle aree rurali. Essa, infatti, rappresenta uno dei veicoli promozionali più importanti per sostenere la diffusione dell'interesse eno-gastronomico che oggi, soprattutto per certe fasce di utenti, sta diventando una delle principali motivazioni per spostamenti, dal weekend all'intera settimana, votati alla scoperta più generale del territorio e delle risorse culturali, artistiche e naturalistiche in esso presenti.

Per questo è importante, similmente a quanto fatto per i prodotti alimentari, considerare i principali fattori di scelta all'interno di questo mercato. Tra le motivazioni che guidano le scelte degli agrituristi stranieri un fattore premiante è la presenza di ambienti salubri e tranquilli con una sistemazione autonoma, preferibilmente provvista di cucina attrezzata, che consenta una grande libertà di spostamento soprattutto nei casi di soggiorni prolungati. Una particolare attenzione viene prestata anche alla presenza di un'offerta articolata che permetta di soddisfare una molteplicità di esigenze fra le quali quelle culturali (la vicinanza a città d'arte e la presenza di risorse storico-

culturali è perciò strategica) e sportive (prevalentemente legate all'equitazione). La possibilità di poter conoscere la gastronomia locale e di degustare e acquistare prodotti agro-alimentari tipici sta acquistando una notevole importanza e, in molti casi, rappresenta l'elemento discriminante nella scelta dei luoghi di soggiorno.

Incrementi limitati ma significativi stanno emergendo da particolari segmenti della domanda, in particolare con la richiesta di ospitalità per micro-convegni, stage, fitness, ecc. Si tratta di un mercato particolarmente appetibile le presenze si distribuiscono nel corso dell'anno piuttosto che nei mesi estivi e ciò consente di superare parte dei problemi legati alla stagionalità della fruizione turistica.

Riprendendo alcune analisi condotte dalle Associazioni agrituristiche nazionali, sulla base delle schede di valutazione compilate dai fruitori delle aziende agrituristiche, raccolgono le principali osservazioni critiche degli utenti e perciò indicano alcuni suggerimenti utili per il miglioramento del servizio. Tra le critiche riportate si osserva soprattutto la scarsa chiarezza negli accordi di prenotazione (infedeltà delle descrizioni, mutamento dell'alloggio concordato, mancanza di servizi promessi), il cattivo stato di manutenzione delle strutture (scarsa cura degli spazi esterni, cattive condizioni degli arredi, letti scomodi), l'insufficienza degli spazi (illuminazione ed areazione dei locali, disposizione non funzionale degli arredi, carenze di mobilio, stoviglie, ecc.), tutta una serie di disservizi (rumori eccessivi, cattivi odori, insufficienza del riscaldamento, scarsa tempestività nelle riparazioni dei guasti, servizi igienici poco efficienti, carenza nelle disponibilità idriche), la scarsa rilevanza dell'attività agricola, la ristorazione non ispirata alla tradizione enogastronomica locale.

### *1.3. Le caratteristiche della distribuzione alimentare*

Il crescente potere contrattuale delle catene distributive rappresenta da anni la principale minaccia per le imprese agro-alimentari. Infatti, la sempre più spinta concentrazione a cui si assiste nel comparto distributivo fa diminuire il numero di potenziali clienti per l'industria e, al contempo, aumenta la forza negoziale di quelli esistenti, sempre più grandi ed essenziali per poter arrivare al consumatore finale..

Anche nel nostro Paese, sebbene con un certo ritardo rispetto a quanto verificato in altri paesi europei, il processo di concentrazione nel settore della distribuzione al dettaglio sta acquisendo aspetti macroscopici. Ciò è dovuto al fatto che, nonostante il permanere di alcuni vincoli di natura politica che ancora tendono ad ostacolare l'apertura di nuovi punti vendita su grandi superfici, sono evidenti i fattori economici che rendono tale modo di organizzare il *business*.

Da una parte, i moderni stili di vita accrescono la propensione del consumatore a praticare il cosiddetto *one stop shopping* che consiste nella pratica, invero sempre più comune, di concentrare

gli acquisti in un unico giorno settimanale e in un solo punto vendita che, per tale motivo, dovrà disporre di assortimenti più ampi possibili e superfici sempre più grandi.

D'altra parte, disporre di superfici più ampie consente di beneficiare di numerose economie (di scala, di scopo, finanziarie) elevando la produttività e abbattendo così le principali voci di costo a cominciare dal prezzo di acquisto dei prodotti per finire ai costi di personale.

I due aspetti appena descritti rendono conto del fatto che i punti vendita distribuiti su grandi superfici posseggono contemporaneamente due vantaggi, la maggiore convenienza e una serie di servizi aggiuntivi, giustificando perciò il successo della formula commerciale e il "ciclo di concentrazione" che è tuttora in atto.

Crescono perciò i centri commerciali (strutture molto grandi con almeno otto esercizi al dettaglio e servizi, con una superficie di vendita superiore a 2500 mq) e gli ipermercati (esercizi al dettaglio con una superficie di vendita superiore a 2500 mq, suddivisi in reparti -alimentari e non-, ciascuno dei quali aventi le caratteristiche di un supermercato).

Come detto, negli ultimi anni il sistema distributivo italiano si è sempre più avvicinato ai modelli europei. Le dimensioni medie dei punti vendita e l'incidenza della distribuzione moderna sul totale delle vendite del largo consumo è costantemente aumentata tanto che oggi la competizione non è più inter-tipo ma coinvolge direttamente le grandi catene commerciali ed è sempre più caratterizzato dall'accesa concorrenza sui prezzi. Inoltre, si accresce la competizione di tipo verticale con le imprese di marca.

La crescente attenzione dei consumatori al rapporto qualità/prezzo, nonché alle caratteristiche dei punti vendita in termini di servizio offerto, ha comportato un radicale mutamento nel posizionamento dei prodotti di marca ed ha anche accelerato lo sviluppo delle marche private. Le imprese commerciali contrappongono all'industria le proprie politiche di marca e cercano di recuperare la funzione di informazione e di garanzia attraverso il controllo diretto della maggior parte dell'assortimento. Per questa ragione nascono i prodotti a marchio del distributore (*private label* o marche commerciali) e questo si interessa sempre più dei prodotti freschi e dei cosiddetti "primi prezzi" (quelli venduti al minor prezzo nell'ambito di una data categoria merceologica). Le marche commerciali sono costituite da quei prodotti posti in vendita dalla distribuzione moderna e per la cui qualità è la stessa insegna a farsi da garante. I distributori spingono dunque per sostituire la *brand loyalty* (fedeltà del consumatore alla marca industriale) con la *store loyalty* (fedeltà del consumatore all'insegna), cui contribuiscono, oltre alle marche commerciali e agli assortimenti, tutta una serie di servizi aggiuntivi (vicinanza, prezzo, confort, servizi tecnici, finanziari, risparmio di tempo, attenzione alla qualità e all'ambiente).

Inoltre negli ultimi anni assistiamo ad un progressivo incremento dei discount, ossia esercizi di vendita medio-grandi che attuano una politica di abbattimento dei prezzi, offrendo prodotti non di "marca".

Nonostante il processo evolutivo stia avvicinando la distribuzione nazionale a quella degli altri paesi occidentali considerati più avanzati, l'Italia non abbraccia completamente i loro modelli.

Questo lo si può vedere in particolare al sud del Paese, dove continua a rimanere spazio anche per gli operatori commerciali di piccola e media dimensione. Una lunga tradizione nel commercio ha lasciato i segni sulla struttura della rete distributiva nazionale e questo aspetto, che è sempre stato considerato come un punto di debolezza, sta invece diventando un punto di forza. Infatti secondo il rapporto Centro Einaudi/Sisim sullo stato della distribuzione italiana, nel 2001 l'aspetto più interessante del comparto è l'aumento dell'occupazione. Nel triennio 1997-2000 c'è stato un incremento di 143 mila unità che hanno fatto crescere gli addetti fino a quota 3 milioni e 377 mila, il 16% degli occupati totali del sistema Italia. L'incremento è spiegato essenzialmente dalle assunzioni nelle strutture medio-piccole.

Guardando la distribuzione geografica dei punti vendita, la Lombardia detiene il primato con oltre il 13% degli esercizi commerciali, mentre la Campania, il Lazio e la Sicilia sono le regioni più arretrate da questo punto di vista. Più in particolare la distribuzione moderna risulta in crescita, con i supermercati in salita dell'1,1%, i discount del 2,6% e le *superette* del 3%. Avanzano anche gli ipermercati, il cui incremento maggiore si è avuto al sud, con un tasso più che doppio rispetto al Nord-Ovest ormai saturo e quadruplo rispetto alle altrettanto congestionate regioni del Nord-Est.

La grande distribuzione vanta un giro d'affari complessivo di quasi 80 miliardi di euro e i principali *player* del settore sono fuori dai confini nazionali. Nel settore alimentare, troviamo operatori come Carrefour e Auchan, nell'elettronica, la tedesca Mediaworld, nell'abbigliamento, gli spagnoli di Zara e gli svedesi di H&M. Le catene commerciali estere stanno conquistando sempre di più quelli che, fino a qualche anno fa, erano centri *made in Italy*, con alleanze, prima di tutto, ma anche attraverso acquisizioni.

Un esempio lo possiamo ravvisare nella distribuzione italiana, la quale è caratterizzata da una forte presenza di operatori esteri, come i gruppi francesi di Auchan, Carrefour e Le Clerc (alleati di Conad nella gestione degli ipermercati ex Planeta) i tedeschi Rewe (che acquisirono Standa alimentare) e Lidl, leader del settore hard discount. Se poi si dà un'occhiata al mondo del non food, si scopre che lì, già da tempo, l'Italia è fuori gioco: da Ikea a Castorama, passando da Trony (ceduta agli inglesi) e finendo agli *outlet*, è praticamente tutta terra di conquista straniera.

Le ragioni che spingono le aziende a ricercare una strategia comune sono da trovare nel fatto che la distribuzione italiana soffre, in tempi di globalizzazione del commercio e di scenari che si sono spostati dal fronte nazionale a quello continentale, delle dimensioni contenute delle aziende, aspetto che le rende maggiormente vulnerabili agli attacchi dei gruppi multinazionali stranieri. Se guardiamo alle quote di mercato, un ipermercato su tre ed un supermercato su cinque hanno passaporto estero. Il numero di gruppi della distribuzione potrebbe aumentare ulteriormente se a



Carrefour, Auchan, Tengelmann, Rewe e Lidl, che già operano in Italia, si aggiungessero altre grandi realtà come l'olandese Ahold o addirittura Wal Mart, il colosso americano.

Il «modello americano» di rapporto tra vita e consumo, tra territorio e strutture di vendita (oltre che tra lavoro e diritti) ha incontrato ostacoli e difficoltà ad affermarsi in Europa Occidentale. Solo a metà degli anni '80 ad esempio è passata l'idea dello shopping «24 ore su 24» e dell'apertura di alcuni punti vendita la domenica. Ancora più delicata è la questione del modello di uso del territorio che dovrebbe essere imposta dalla «walmartizzazione». L'idea del «Big Box», del supernegozio-scatolone piazzato in un deserto urbanistico è difficilmente praticabile, per ovvie ragioni di spazio fisico e di sedimenti storici del territorio europeo. Semmai il modello di sviluppo (che c'è stato e che prosegue) della Grande Distribuzione in Europa è quello del recupero di aree industriali alla funzione commerciale. Secondo una rilevazione della Faid Federdistribuzione, il giro d'affari della DO, ammonta esattamente a 78 miliardi (dati al 1° gennaio 2004). Si tratta di circa il 26% dei consumi commercializzati che secondo le rilevazioni Istat relative alle spese delle famiglie nel 2003 si sono attestate a 310 miliardi, di cui 113 miliardi per il settore alimentare e 196 miliardi per il settore non alimentare. In questo scenario di invasioni straniere e cessioni un ruolo importante riveste la Coop, la quale vuole entrare a Piazza affari. Un passo significativo, non solo dal punto di vista finanziario, ma anche geopolitico e strategico, perché segna il debutto sul listino delle Cooperative che gestiscono la grande distribuzione in cinque regioni, dato che Igd ha come soci di riferimento la Coop Adriatica che controlla il 74,81% e la Coop Toscana Lazio con una quota del 24,58%. L'intenzione è di sbarcare a piazza Affari entro il primo semestre del 2005 portando in borsa una quota oscillante tra il 35% e il 37% del capitale del gruppo controllato da Coop Adriatica (74,81%) e da Coop Toscana Lazio (24,58%) e che ha chiuso il 2003 con un valore della produzione di 36,680 milioni di euro e un utile di 8.881.754. Il motivo di questa decisione sta nel voler mantenere stretto il controllo del gruppo, rendendolo non scalabile da parte di colossi internazionali del calibro di Wal Mart. Anche perché la società vanta 230 mila mq di superficie dei sette centri commerciali e dei cinque ipermercati sparsi tra Abruzzo, Emilia Romagna, Marche, Lazio e Campania.

#### *1.4. Il fenomeno della globalizzazione e gli effetti sulle strategie delle imprese alimentari*

L'offerta di beni agro-alimentari ha visto negli ultimi 15 anni un considerevole aumento del commercio mondiale di beni *food-processed* guidata sia dalla crescita del reddito pro-capite, sia dalla rapida accumulazione, nel tempo, di alcuni fattori produttivi nei settori ad alto utilizzo di capitali.

In questi ultimi anni, sempre più la competizione all'interno del comparto va interpretata alla luce della crescente globalizzazione. La globalizzazione rappresenta un fenomeno che va oltre la

semplice integrazione economica tra paesi e aree poiché essa attiva processi di unificazione dei mercati su scala mondiale che si esprimono con diverse modalità: attraverso la crescita della interdipendenza economica tra i vari paesi, la delocalizzazione delle attività produttive, il riorientamento dei traffici commerciali, la diversa organizzazione industriale e non ultimo la profonda revisione dello “stato sociale”.

Dal punto di vista dell’impresa, e dell’impresa agro-alimentare nello specifico, la globalizzazione apporta notevoli cambiamenti nella modalità con cui si realizza il processo produttivo che risulta, infatti, profondamente influenzata da fenomeni quali l’ipercompetizione, l’innovazione tecnologica, la costruzione di reti di relazioni tra imprese all’interno di confini geopolitici sempre più allargati, le attività immateriali detenute dalle imprese.

L’ipercompetizione comporta per le imprese il raggiungimento di brevi periodi di vantaggio competitivo che vengono, però, velocemente annullati dalla facilità con cui si diffondono, all’interno dei settori dell’economia globalizzata i processi di apprendimento e di imitazione. Ciò genera rendite di innovazione temporanee ed estremamente volatili che per essere rinnovate con successo nel tempo, al fine di mantenere le posizioni di leadership acquisite, richiedono alta flessibilità e capacità di adattamento, ottenibili a condizione che le imprese sviluppino al loro interno idonei processi di apprendimento.

L’innovazione tecnologica crea convergenze tra ambiti scientifici diversi: si sviluppano in questo modo fenomeni di conoscenza ibrida che portano alla realizzazione di nuovi prodotti. Un esempio di grande attualità e pertinente con il sistema agro-alimentare è costituito dagli organismi geneticamente modificati che rappresentano, appunto, il frutto dell’incrocio tra il sapere codificato nella genetica con quello della biologia e della agronomia. Per realizzare l’ibridazione delle conoscenze le imprese manifatturiere e dei servizi inventano una nuova divisione del lavoro che rimette in discussione la nozione tradizionale di *outsourcing*: l’acquisizione dei servizi strategici (ricerca e sviluppo, informazione, organizzazione dell’impresa etc.) è fortemente condizionato non tanto dalla presenza di elevati costi transazionali del servizio stesso, quanto piuttosto per la natura della tecnologia e delle conoscenze coinvolte.

La globalizzazione d’altra parte determina una forte spinta verso l’allargamento degli spazi di interazione a livello geografico tra imprese e mercati, in ciò favorita sia dall’innovazione tecnologica dell’informatica applicata alle comunicazioni (*Information Technology*) sia dall’allargamento delle aree di libero scambio e di integrazione istituzionale tra stati (Unione Europea, Efta, Nafta, Mercosur, Asean, etc.).

L’ultimo ma non meno importante fattore è costituito dalla proprietà delle risorse intellettuali detenute dalle imprese che permette la crescita della conoscenza sia attraverso l’attivazione di processi di apprendimento tramite la creazione di progetti di ricerca e sviluppo, sia attraverso l’implementazione di progetti formativi.

I fenomeni fin qui descritti hanno determinato profondi cambiamenti nella struttura e nella organizzazione dei flussi di scambio (processi) interni o esterni alle imprese come dimostrano i risultati di una indagine condotta in USA e in Europa. Un aspetto particolarmente evidente è la deverticalizzazione dell'apparato di produzione con relativa riorganizzazione in unità divisionali per aumentare la flessibilità nella gestione delle risorse che, insieme allo snellimento della struttura attraverso la riduzione di quadri intermedi, determina una più facile circolazione del flusso di informazioni all'interno dell'impresa. Effetto altrettanto evidente è la decentralizzazione operativa e strategica che conduce i manager che gestiscono le unità divisionali ad accrescere sia la propria autonomia sulle decisioni d'investimento che la responsabilità sulle performance ottenute in termini di profitto. Infine, si nota il crescente orientamento ad adottare un'organizzazione per progetti moltiplicando i canali orizzontali tra le unità produttive (divisioni) con conseguente riduzione della specializzazione e ulteriore aumento della flessibilità operativa.

Relativamente alle trasformazioni dei processi si osserva, in particolare, lo sviluppo della *Information Technology* (IT) che favorisce lo sviluppo delle relazioni interne e esterne all'impresa (EDI) e ne facilita l'attività di monitoraggio e di coordinamento. Aspetti altrettanto interessanti sono la creazione di partnership con fornitori e clienti come risultato di un comune approccio ai problemi (comunità di obiettivi) e gli investimenti in formazione che riguardano sia l'impresa che i fornitori con relativo aumento sia dell'omogeneità delle competenze all'interno dell'impresa che dell'eterogeneità delle qualifiche tra imprese.

Quello appena descritto rappresenta un nuovo modello di relazioni industriali su scala geografica che prende il nome di *global commodity chain* che pone particolare enfasi su aspetti quali l'importanza di essere integrati in network di imprese e di affidarsi in maniera strategica alla conoscenza tecnica e alla R&D. Normalmente si tende a distinguere le filiere di prodotto (*commodity chain*) orientate dal produttore da quelle orientate dal distributore a seconda del soggetto che più degli altri determina le modalità di allocazione delle risorse al suo interno.

Il primo sistema è tipico delle imprese di marca, specialmente quelle multinazionali *consumer oriented* che sono cresciute in numero oltre che in fatturato, in ciò favorite proprio dalle nuove determinanti della competizione globale: *information technology* e differenziazione del prodotto.

L'introduzione delle nuove tecnologie informatiche, la cui adozione si è largamente diffusa a causa dei costi di utilizzo relativamente bassi, ha determinato l'aumento della competizione di prezzo tra i fornitori, soprattutto quelli di materia prima agricola e di semilavorati, con conseguente rafforzamento del potere di mercato delle imprese multinazionali. Per altri versi, sotto la spinta dei continui cambiamenti della struttura della domanda al consumo, tali imprese hanno di fatto finito per competere soprattutto facendo leva sulla differenziazione di prodotto. Un aspetto che condiziona in maniera determinante l'efficacia di tale strategia competitiva è costituito dalla velocità di adozione, da parte delle imprese, di quelle tecnologie che permettono il cambiamento degli

attributi dei beni alimentari richiesti dal consumatore. Per adattarsi ai cambiamenti imposti dalla rapida sostituzione dei processi produttivi, le imprese multinazionali hanno cercato di operare su mercati di nicchia, concentrando la produzione su di un limitato numero di beni alimentari adattati ai singoli mercati e facendo uso massiccio della pubblicità. Ciò ha consentito, inoltre, di ottenere sia una notevole riduzione dei costi attraverso lo sfruttamento di economie di scala e di scopo e sia un incremento della flessibilità nella risposta a cambiamenti nella domanda.

I risultati del cambiamento nelle strategie di competizione delle imprese multinazionali *consumer oriented* hanno determinato l'uscita progressiva dai settori produttivi legati alla prima trasformazione (zucchero, sfarinati, carne ecc.) dove la competizione con le grandi imprese nazionali era molto forte. Ciò ha comportato la riorganizzazione della strategia delle imprese multinazionali verso il soddisfacimento dei bisogni dei consumatori dei paesi nei quali esse avevano deciso di mantenere e ampliare le proprie quote di mercato. D'altra parte, si è assistito anche all'aumento della quota degli investimenti destinati alla ricerca e sviluppo in programmi realizzati attraverso la costituzione di joint-venture con altre imprese, spesso appartenenti ai settori delle biotecnologie, chimico e farmaceutico.

Quest'ultimo aspetto, in particolare, ha favorito la nascita di un nuovo regime tecnologico caratterizzato dal formarsi di nuova conoscenza endogena alle imprese derivante dall'azione di apprendimento sequenziale. In tale contesto nuovi prodotti, frutto di innovazioni di tipo incrementale, sono stati introdotti in rapida successione dalle imprese alimentari in mercati sempre più dinamici. A tal fine la cooperazione tra imprese appartenenti a settori diversi rappresenta, in particolare, un elemento competitivo cruciale: l'integrazione tra specialisti in R&D relativi alle diverse fasi del processo produttivo e della fase di commercializzazione rende possibile la corretta identificazione e soddisfacimento della domanda di mercato, oggi quanto mai complessa.

La strategia di differenziazione del prodotto è stata, inoltre, supportata da forti investimenti per la creazione di marchi e dal coordinamento verticale delle relazioni tra imprese innovatrici e imprese a valle della filiera (distribuzione, *food-service*). Quest'ultimo aspetto ha rivestito un'importanza strategica non solo per le imprese *consumer oriented* ma anche per quelle *specialized furnishers*, in quanto, attraverso il controllo verticale della diffusione del prodotto, ha consentito loro di lucrare rendite di monopolio.

Le imprese specializzate nella fornitura costituiscono uno scheletro molto importante soprattutto del secondo tipo di filiera, quello guidato dalla distribuzione. Esse sono normalmente localizzate in aree periferiche rispetto ai mercati di sbocco, sempre più spesso nei paesi in via di sviluppo dove lo spostamento di fattori della produzione (terra e lavoro non qualificato) dal settore agricolo, *labour intensive*, verso quello della trasformazione, *capital intensive* sta imponendo una considerevole crescita della produzione industriale. Tali imprese rivestono un ruolo subalterno di fornitura di prodotti 'finiti' per conto di terzi, sulla base delle esigenze della domanda al consumo

che, come è ovvio, sono mediate spesso dalle imprese clienti che detengono solo la marca commerciale del prodotto (*privale label*) e la cui funzione è appunto quella di coordinare i centri di produzione della manifattura con la domanda dei grandi mercati industrializzati.

## **2. I vincoli normativi**

### *2.1. La politica di sviluppo rurale*

L'inquadramento dell'attuale politica di sviluppo rurale implementata dall'Unione Europea non può essere pienamente compresa senza una sintetica premessa storica che possa spiegare anche come si sia arrivati a questo punto. A partire dal secondo dopoguerra, quando i paesi europei erano caratterizzati da una crisi di produzione di beni agricoli e da una situazione d'arretratezza del mondo rurale, dove viveva, in condizioni di povertà, una elevata quota della popolazione. Sulla base di queste problematiche, si costituirono le premessa di una politica comune in campo agricolo, ufficializzata in seguito con il trattato costitutivo della Comunità Europea. Gli obiettivi iniziali della PAC (aumento della produttività agricola, stabilizzazione dei mercati, assicurazione di un equo tenore di vita per le popolazioni rurali, assicurazione di disponibilità di alimenti e pagamento di un prezzo ragionevole da parte dei consumatori) dovevano essere perseguiti con un duplice approccio: da una parte la politica di intervento diretto sui singoli mercati (attraverso Organizzazioni Comuni di Mercato o OCM) e prevalentemente attraverso sostegno dei prezzi, dall'altra la politica di intervento diretto sulle strutture delle aziende agricole.

Di fatto, la proporzione fissata dalla Conferenza di Stresa che prevedeva tra le due politiche un rapporto tre ad uno fu smentita sin dall'avvio a favore dell'intervento di mercato e negli anni tale disparità si è mantenuta. Solo negli anni novanta si è potuta avvertire una maggiore attenzione alle politiche strutturali da attribuire ad una serie di fattori: il nuovo contesto in cui si muoveva l'agricoltura, il processo di integrazione europeo, la riforma dei fondi strutturali. Ciò ha condotto ad una revisione degli obiettivi della PAC e ad un contemporaneo aumento dell'importanza attribuita all'obiettivo dello sviluppo rurale, nuovo modo di intendere la politica strutturale.

Con l'evoluzione dei mercati, delle politiche di commercio internazionale, con l'ingresso di altri Paesi nella CE, con la formazione dell'Unione Europea (UE), si è avuta una ridefinizione degli obiettivi ed una riorganizzazione degli strumenti utilizzati.

Un primo momento importante in cui è stata registrata l'intenzione di modificare l'impostazione generale della PAC coincide con l'approvazione della riforma McSharry nel 1992. Questa introduce una maggiore attenzione alle problematiche agro-ambientali e colturali per la

riduzione delle esternalità negative e la remunerazione della salvaguardia della indennità storica e paesaggistica del territorio.

La riforma McSharry a sua volta è la risultante di numerose forze che agiscono in maniera simultanea. Tra queste, particolarmente importante è il successivo allargamento dell'UE a nuovi paesi membri. La politica di integrazione ha posto in maniera sempre più stringente il problema di intervenire con una politica di coesione determinando un duplice effetto sulla PAC: in primo luogo riducendo il peso economico complessivo della PAC su quello dell'UE; in secondo luogo, determinando una maggiore enfasi sulle politiche strutturali per omogeneizzare il più possibile le condizioni delle diverse agricolture.

Nel 1995, a Cork, l'UE decise di lanciare le politiche di sostegno allo sviluppo rurale. Queste erano state introdotte a metà degli anni ottanta, con l'obiettivo di contribuire alla permanenza di agricoltori in aree produttive difficili e di riconoscere a questi la funzione di contribuire alla salvaguardia dell'ambiente rurale. Con questa nuova versione l'azione viene indirizzata non più alle singole aziende ma alle zone rurali, promuovendo la crescita dell'intero territorio.

Il messaggio che traspare dalla politica di Sviluppo Rurale è che i finanziamenti per l'agricoltura devono arrivare con l'obbiettivo non solo di migliorare il benessere dell'agricoltore e la qualità del suo regime di vita, ma devono anche mirare a favorire la "riattivazione" del tessuto sociale delle zone rurali e ciò attraverso la promozione di tutte quelle attività che possono essere svolte nel territorio rurale e che l'agricoltore stesso può compiere, mantenendo così il territorio rurale in condizioni di maggiore vivibilità.

Le politiche di sostegno allo sviluppo rurale costituiscono una politica integrata, in quanto disciplinate dal Reg. CE 1257/99 mediante il quale sono individuate tutte le misure messe a disposizione del territorio per promuovere lo sviluppo. Le misure di accompagnamento, introdotte dalla McSharry, vengono incluse nel nuovo regolamento assieme ad altre a favore delle infrastrutture rurali.

Il sostegno allo sviluppo rurale può riguardare: il miglioramento delle strutture nelle aziende agricole, di trasformazione, di commercializzazione dei prodotti agricoli; la riconversione e il riorientamento della produzione agricola introducendo nuove tecnologie o migliorando la qualità del prodotto, l'incentivazione della produzione non alimentare, lo sviluppo forestale sostenibile, il mantenimento e la promozione di sistemi di coltivazione a bassi consumi intermedi, la tutela e la promozione di un alto valore naturale e di un'agricoltura sostenibile che rispetti le esigenze ambientali.

Le misure di sviluppo rurale sono state individuate negli investimenti nelle aziende, nell'insediamento di giovani agricoltori, nella formazione, nel prepensionamento, nell'intervento su zone svantaggiate o soggette a vincoli ambientali, nelle misure agro-ambientali, nel miglioramento

delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, nella silvicoltura e nella promozione dell'adeguamento e dello sviluppo delle zone rurali.

Il sostegno agli investimenti delle aziende agricole viene attuato per contribuire al miglioramento dei redditi agricoli, nonché delle condizioni di vita, di lavoro e di produzione. Gli investimenti sono finalizzati a perseguire alcuni obiettivi, tra cui la riduzione dei costi di produzione, il miglioramento e la riconversione della produzione, il miglioramento della qualità dei prodotti, la tutela e il miglioramento dell'ambiente naturale delle condizioni di igiene e di benessere degli animali, la promozione e la diversificazione dell'attività dell'azienda. Il sostegno è offerto agli imprenditori con adeguate competenze professionali, che dimostrino la sostenibilità dei risultati economici e che si impegnino ad adeguarsi a requisiti minimi per l'ambiente. Il sostegno non viene offerto per investimenti in produzioni privi di sbocchi commerciali. Gli stati membri stabiliscono il tetto massimo degli investimenti che possono variare dal 40% al 50% degli investimenti ammissibili con un possibile aumento della quota al 45% o al 55% per gli investimenti realizzati da giovani agricoltori.

Gli aiuti per i giovani agricoltori consistono, oltre a migliori condizioni applicate sui tassi di finanziamento, in un incentivo sottoforma di premio unico oppure di contributo in conto interessi. Per beneficiare dell'aiuto occorre non aver superato il 40° anno di età, essere in possesso di competenze adeguate, di avviare l'attività per la prima volta e risultare unici conduttori dell'azienda. Le aziende inoltre, devono mostrare sostenibilità dal punto di vista economico e rispettare i requisiti minimi in materia di ambiente, di igiene e salute degli animali. L'aiuto in questione è fissato in 25.000 euro.

Per quanto riguarda la formazione, gli interventi sono finalizzati al miglioramento delle conoscenze e delle competenze tecniche degli agricoltori e di tutti coloro coinvolti nelle attività agricole e forestali in materia di miglioramento qualitativo delle produzioni, di metodi di produzione compatibili con l'ambiente e la conservazione del paesaggio, di gestione aziendale.

Il prepensionamento mira, invece, a favorire il ricambio generazionale, incentivando la cessazione dell'attività da parte di agricoltori anziani. Questi devono avere un'età superiore ai 65 anni e non devono aver raggiunto l'età pensionabile. I cedenti, dopo aver smesso l'attività di produzione a fini commerciali possono continuare a produrre a fini non commerciali e a mantenere gli edifici per abitazione. Gli aiuti possono essere erogati fino ad un massimo di 15 anni e non oltre il 75esimo anno di età del cedente. Nel caso in cui il cedente riceva una pensione, l'aiuto è versato in misura complementare. L'ammontare dell'aiuto è di 15.000 euro per anno fino ad un massimo di 150.000 euro per il cedente e di 3.500 euro per anno fino a 35.000 euro in totale per gli altri lavoratori.

Per le aree svantaggiate o con vincoli ambientali (tra cui figurano le zone montane, quelle minacciate da spopolamento, quelle che presentano una bassa densità demografica), gli agricoltori

possono ricevere indennità compensative coltivando una superficie minima per almeno 5 anni, applicando le buone pratiche agricole, compatibili con la salvaguardia dell'ambiente. Le indennità sono fissate in un intervallo tra i 25 e i 200 euro per ettaro a seconda degli svantaggi da compensare e degli obiettivi di sviluppo rurale propri di ciascuna regione.

Le misure agro-ambientali sono a sostegno di tecniche di produzione agricola finalizzate alla protezione dell'ambiente e alla conservazione dello spazio naturale. Il sostegno è garantito ad agricoltori che intraprendono impegni ambientali per almeno 5 anni. Tale sostegno viene calcolato tenendo conto dei mancati redditi derivanti dall'assunzione degli impegni, dei maggiori costi di produzione e deve contenere un incentivo all'adozione degli impegni. Gli importi massimi sono 600 euro per ettaro di colture erbacee, 900 euro per ettaro di colture poliennali specializzate e 450 euro per terreni con altri usi.

Gli investimenti in commercializzazione e trasformazione permettono di migliorare e razionalizzare queste attività agendo sui canali commerciali, sull'applicazione di nuove tecnologie, sul miglioramento della qualità delle condizioni sanitarie etc. La misura fornisce un contributo pari al 50% nelle regioni obiettivo 1 e al 40% nelle altre.

Per la silvicoltura vi sono dei finanziamenti atti a sostenere attività finalizzate alla gestione e allo sviluppo sostenibile della risorsa e l'ampliamento delle superfici a bosco nella UE. Il sostegno offerto ai privati riguarda i costi di impianto, un premio annuale per coprire i costi di manutenzione per un periodo non superiore a 5 anni ed un premio annuale ad ettaro per coprire i mancati redditi. L'aiuto è condizionato dal fatto che i costi superino i ricavi. Il premio annuale massimo per i nuovi impianti è di 725 euro se effettuato da imprenditori agricoli o da loro associazioni, di 185 euro negli altri casi. Per il miglioramento dei boschi esistenti l'aiuto varia tra 40 e 120 euro per ettaro.

La misura per la promozione dell'adattamento e sviluppo rurale riguarda interventi per il miglioramento del terreno, per la ricomposizione fondiaria, per i servizi alle aziende, per la commercializzazione di prodotti di qualità, per i servizi di base per le comunità rurali, per la gestione delle risorse idriche, per le infrastrutture per lo sviluppo dell'agricoltura e per l'incentivazione delle attività turistiche e artigianali.

## *2.2. La programmazione regionale per lo sviluppo rurale*

Per attuare le politiche di sviluppo rurale l'UE ha apportato una ristrutturazione dei fondi strutturali introducendo un meccanismo di intervento al fine di regolamentare le spese. Le politiche di sviluppo orientate all'agricoltura sono supportate dal Feoga, sezione Orientamento, con la funzione di promuovere lo sviluppo rurale. Questo è uno dei quattro fondi strutturali che costituiscono lo scheletro della politica di coesione. Gli altri sono i Fondi Sfp, Fse e Fesr che sono utilizzati, rispettivamente, per potenziare le strutture competitive e favorire una gestione bilanciata



delle risorse ittiche (Sfop); per sviluppare le risorse umane e l'occupazione attraverso politiche del mercato del lavoro che promuovano integrazione, educazione all'innovazione, informatizzazione (Fse); per ampliare le infrastrutture pubbliche - strade, porti, aeroporti - e private al fine di ridurre gli squilibri all'interno delle comunità e di promuovere lo sviluppo sostenibile (Fesr).

Non tutte le politiche di sviluppo rurale rientrano nella PAC struttura. Infatti il Feoga, sezione Garanzia, facente parte della PAC mercato, supporta le misure di accompagnamento introdotte dalla McSharry integrate nel regolamento 1257/99. Il processo di realizzazione degli interventi previsto dal regolamento 1260/99 si articola in una serie di azioni. La prima consiste nella formulazione di un piano di sviluppo rurale da parte degli Stati membri in cui si individuano le esigenze prioritarie, le azioni che si prevede di svolgere e i relativi stanziamenti di risorse finanziarie. Il regolamento 1260, inoltre, fa riferimento alle iniziative comunitarie che riguardano i settori della cooperazione transfrontaliera interregionale (Interreg), della rivitalizzazione economica e sociale delle aree urbane (Urban), dello sviluppo rurale (Leader) e della lotta ad ogni tipo di discriminazione nell'accesso al mercato del lavoro (Equal).

I fondi strutturali per essere attivati devono rispettare sei principi: concentrazione, programmazione, sussidiarietà, partenariato, decentralizzazione e addizionalità.

Secondo il principio di concentrazione, le risorse devono essere convogliate su obiettivi specifici. Sono state individuate tre tipologie di regioni obiettivo. Nelle regioni obiettivo 1, a cui sono destinati il 69,7% dei fondi strutturali (136 miliardi di Euro), risiede il 22% della popolazione dell'UE e il reddito pro-capite è più basso del 75% della media europea. Alle regioni obiettivo 2, caratterizzate da una ristrutturazione socio-economica, sono destinati l'11,5% dei fondi, mentre all'obiettivo 3, in cui risiede il 70% della popolazione, il 12,3%<sup>15</sup>.

Per quanto riguarda la programmazione si stabilisce che occorre pianificare le azioni da intraprendere in un determinato periodo definito dall'UE, in base al principio della pluriennalità.

Con la sussidiarietà si delega al soggetto politico più vicino al territorio in questione (in Italia alle regioni) il compito di programmare le modalità di intervento e l'orientamento dei fondi, mentre per le iniziative di carattere trans-regionale la programmazione è gestita dal governo. Per il periodo 2000-2006, lo stato italiano ha presentato alla UE il quadro comunitario di sostegno (QCS) che esprime le linee di intervento del governo. Il QCS è costituito da diverse tipologie di documenti e, in particolare, per quel che riguarda le regioni obiettivo 1, contiene i Piani Operativi Nazionali (PON), gestiti dai ministeri, e i Piani Operativi Regionali (POR), demandati alle regioni.

Il principio del partenariato prevede che, per aumentare l'efficacia dei programmi, si debba concertare le iniziative da intraprendere con le parti sociali ed economiche del territorio.

---

<sup>15</sup> Il rimanente 6,8% è destinato alla realizzazione delle Iniziative Comunitarie (5,3%) e di altre azioni (1,2%).

Con la decentralizzazione, i fondi vengono trasferiti direttamente all'amministratore di competenza (ministero o assessorato) a cui spetta il compito di condurre un'istruttoria, monitorare e collaudare le aziende che fanno richiesta di tali fondi.

Sempre allo scopo di migliorare l'efficienza del finanziamento è stato introdotto il principio dell'addizionalità, in base al quale c'è un obbligo di cofinanziamento da parte dell'organismo programmatore.

All'interno dei POR trovano posto tutte le misure dello sviluppo rurale tranne quelle storicamente pagate dal Feoga garanzia (prepensionamento, zone svantaggiate, misure agroambientali e imboscamento) la cui attivazione è invece prevista all'interno dei Piani di Sviluppo Rurale (PSR). Per quanto riguarda la Regione Puglia, poi, una parte dei fondi destinati ai POR può essere spesa con forme di programmazione a base sub-regionale ovvero con i Programmi Integrati Territoriali (PIT) o con i Programmi Integrati di Settore (PIS). In pratica, si individuano aree omogenee con una particolare vocazione e si concentrano parte delle risorse in quest'area sotto richiesta degli operatori della zona.

Prendendo in considerazione le misure del POR Puglia 2000-06, la programmazione iniziale (e quindi precedente alla rimodulazione e alle premialità del 2004) prevedeva un investimento pubblico pari a circa 4,7 miliardi di Euro distinto in Assi strategici e misure, così come si riporta nella tabella che segue.

**Tab. 1 – Assi strategici, misure e finanziamenti nel POR Puglia 2000-06**

Mis.	ASSE	FONDO	AIUTO PUBBLICO
<b>Asse I - RISORSE NATURALI</b>			<b>1.162.497.000</b>
1	Interventi di adeguamento e completamento degli schemi idrici, delle relative reti infrastrutturali	FESR	628.000.000
2	Risorse idriche per le aree rurali e per l'agricoltura	FEOGA	133.767.628
3	Interventi per la difesa del suolo	FESR	169.400.000
4	Sistemazioni agrarie ed idraulico-forestali estensive per la difesa del suolo	FEOGA	46.481.333
5	Sistema informativo ambientale	FESR	20.000.000
6	Salvaguardia e valorizzazione dei beni naturali e ambientali	FESR	32.000.000
7	Incremento e gestione dei boschi e tutela della biodiversità del patrimonio forestale	FEOGA	41.617.039
8	Miglioramento del sistema di gestione dei rifiuti e bonifica dei siti inquinati	FESR	32.000.000
9	Incentivi per la produzione di energia da fonti rinnovabili	FESR	40.000.000
10	Formazione e sostegno alla imprenditorialità nei settori interessati dall'Asse	FSE	19.231.000
<b>Asse II - RISORSE CULTURALI</b>			<b>249.327.000</b>
1	Valorizzazione e tutela del patrimonio culturale pubblico e miglioramento dell'offerta e della qualità dei servizi culturali	FESR	189.880.000
2	Tutela e valorizzazione del patrimonio rurale	FEOGA	40.000.000
3	Formazione e sostegno alla imprenditorialità nei settori interessati dall'Asse	FSE	19.447.000
<b>Asse III - RISORSE UMANE</b>			<b>718.308.000</b>
1	Organizzazione del sistema dei servizi per l'impiego	FSE	54.227.000
2	Inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro di giovani e adulti secondo un approccio preventivo	FSE	73.923.000
3	Inserimento e reinserimento lavorativo di disoccupati di lunga durata	FSE	158.077.000
4	Inserimento e reinserimento lavorativo di gruppi svantaggiati	FSE	53.154.000

5	Adeguamento del sistema della formazione professionale	FSE	21.616.000
6	Prevenzione della dispersione scolastica e formativa	FSE	12.385.000
7	Formazione Superiore	FSE	98.462.000
8	Formazione permanente	FSE	18.538.000
9	Sviluppo della competitività delle imprese e formazione continua con priorità alle PMI	FSE	50.000.000
10	Potenziamento e sviluppo dei profili professionali nella P.A.	FSE	9.300.000
11	Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità, emersione del lavoro non regolare	FSE	27.700.000
12	Miglioramento delle risorse umane nel settore della Ricerca e Sviluppo tecnologico	FSE	44.695.000
13	Ricerca e sviluppo tecnologico	FESR	30.000.000
14	Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	FSE	66.231.000
<b>Asse IV - SISTEMI LOCALI DI SVILUPPO</b>			<b>1.752.140.000</b>
1	Aiuti al sistema industriale (PMI e Artigianato)	FESR	330.000.000
2	Interventi di completamento e miglioramento delle infrastrutture di supporto e qualificazione dei bacini logistici dei sistemi produttivi locali	FESR	217.324.000
3	Investimenti nelle aziende agricole	FEOGA	236.478.792
4	Insediamiento giovani agricoltori	FEOGA	40.000.000
5	Miglioramento delle strutture di trasformazione dei prodotti agricoli	FEOGA	77.857.143
6	Silvicoltura	FEOGA	12.000.000
7	Aiuti di avviamento per l'assistenza alla gestione delle aziende agricole	FEOGA	2.133.333
8	Commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità	FEOGA	8.681.505
9	Diversificazione delle attività delle imprese agricole	FEOGA	4.114.286
10	Infrastrutture rurali	FEOGA	66.928.554
11	Misure in corso	FEOGA	1.926.387
12	Miglioramento della produzione ittica	SFOP	35.213.000
13	Interventi di supporto alla competitività e all'innovazione del sistema pesca	SFOP	29.929.000
14	Supporto alla competitività e all'innovazione delle imprese e dei sistemi di imprese turistiche	FESR	66.600.000
15	Attività di promozione finalizzata all'allargamento dell'offerta turistica	FESR	33.200.000
16	Interventi di potenziamento delle infrastrutture specifiche di supporto al settore turistico	FESR	56.000.000
17	Aiuti al commercio	FESR	83.600.000
18	Contratti di Programma	FESR	340.000.000
19	Interventi per la capitalizzazione e il consolidamento finanziario del sistema delle PMI dei settori Artigianato, Turismo, Commercio	FESR	64.000.000
20	Azioni per le risorse umane (Settori Sistemi Industriali,dell'Agricoltura, Turismo, Commercio)	FSE	46.154.000
<b>Asse V - CITTA', ENTI LOCALI E QUALITA' DELLA VITA</b>			<b>316.784.000</b>
1	Recupero e riqualificazione dei sistemi urbani	FESR	200.000.000
2	Servizi per il miglioramento della qualità dell'ambiente nelle aree urbane	FESR	84.476.000
3	Azioni formative e piccoli sussidi	FSE	32.308.000
<b>Asse VI - RETI E NODI DI SERVIZIO</b>			<b>479.046.000</b>
1	Adeguamento e miglioramento delle reti di trasporto	FESR	167.600.000
2	Società dell'Informazione	FESR	161.600.000
3	Sostegno all'innovazione degli enti locali	FESR	96.000.000
4	Risorse umane e società dell'informazione	FSE	53.846.000
<b>Asse VII - ASSISTENZA TECNICA</b>			<b>13.976.000</b>
<b>TOTALE FONDI</b>			<b>4.692.078.000</b>
FESR			3.055.656.000
FSE			859.294.000
FEOGA			711.986.000
SFOP			65.142.000

Come è facile osservare dalla tabella appena proposta, le misure che più direttamente concernono l'attuazione delle misure di sviluppo rurale e di altri interventi strutturali rientrano

nell'Asse I (misure 1.2, 1.4, e 1.7), nell'Asse II (misura 2.2) e nell'Asse IV (misure da 4.3 a 4.11) e rappresentano il 15% del totale degli stanziamenti per un totale di 712 milioni di Euro.

Peraltro, va notato come tali iniziative non completino il quadro degli interventi a sostegno del sistema agro-alimentare. Ad esse andrebbero aggiunte iniziative a carattere orizzontale, tra cui le misure dell'Asse III, che finanziano la formazione in tutti i settori produttivi, la misura 4.18, tesa a promuovere contratti di programma proposti da consorzi di imprese – e, di fatto, tra le proposte pervenute molte hanno riguardato il sistema agro-alimentare - la misura 6.1 volta all'adeguamento e miglioramento delle reti di trasporto e la misura 6.2. per la promozione della società dell'informazione. Inoltre, non si può sottovalutare l'impatto di misure settoriali quali quelle che agevolano l'investimento nel settore manifatturiero o nel comparto ittico.

Per completare il quadro delle opportunità disponibili per una politica di sviluppo delle aree rurali bisogna notare, come tra l'altro si è già avuto modo di fare nel presente documento, che dal POR restano escluse le cosiddette misure di accompagnamento originariamente proposte dalla riforma McSharry. Tali misure trovano la relativa programmazione all'interno del PSR 2000-06 che la Puglia ha approvato nel giugno 2001 dopo un iter particolarmente elaborato. Tale piano presenta una dotazione di circa 390 milioni di Euro anche se solo una piccola parte (il 17,3%) di tali stanziamenti sono realmente disponibili per nuovi programmi di sviluppo. Infatti, l'assegnazione di una minore dotazione rispetto a quanto previsto ha costretto i programmatori regionali a bloccare buona parte dei fondi per finanziare le misure in corso e in particolare le obbligazioni rivenienti dall'attuazione dei Piani relativi al periodo 1994-1999, soprattutto quelle relative all'adozione di tecniche agricole compatibili con le esigenze di protezione dell'ambiente e con la cura dello spazio naturale.

Per quanto riguarda le misure specifiche, il PSR prevede un quadro di intervento così strutturato:

	Obbligazioni precedenti	Ulteriori Stanziamenti	Totale 2000-06
Misura 1) Prepensionamento	3.755.141	1.100.000	4.855.141
Misura 2) Zone Svantaggiate	0	10.320.000	10.320.000
Misura 3) Misure Agro-ambientali	310.222.468	48.047.000	358.269.468
<i>Azione 3.1 - Agricoltura Biologica</i>	-	-	0
<i>Azione 3.2 - Cura del paesaggio naturale</i>	-	-	0
<i>Azione 3.3 – Allevam. specie animali in via di estinzione</i>	-	-	0
Misura 4) Imboschimento superfici agricole	8.306.297	7.269.000	15.575.297
<b>TOTALE</b>	<b>322.283.906</b>	<b>66.736.000</b>	<b>389.019.906</b>

Come è noto, il prepensionamento prevede la concessione di un premio agli imprenditori agricoli che cessino anticipatamente ogni attività agricola ai fini commerciali, ovvero ai lavoratori agricoli che cessino la propria attività prima di aver raggiunto l'età pensionabile.

L'aiuto alle zone svantaggiate, invece, riguarda un incentivo finalizzato a garantire il mantenimento della superficie agricola utilizzata nelle aree svantaggiate di cui possono beneficiare gli imprenditori agricoli a titolo principale e i conduttori di aziende appoderate (con priorità ai giovani agricoltori e con esclusione degli imprenditori in pensione di anzianità o di vecchiaia) che risiedono nelle aree individuate dall'Unione Europea.

Le misure agro-ambientali si distinguono tra agevolazioni per l'agricoltura biologica, per la cura del paesaggio naturale e per l'allevamento specie animali in via di estinzione. Nel caso dell'agricoltura biologica viene concesso un premio per i cinque anni di impegno agli imprenditori agricoli che si impegnano a rispettare le norme contenute nel regolamento CEE 2092/91 e nella normativa regionale e nazionale in materia. I premi concessi compensano la somma tra mancati redditi e costi aggiuntivi e, solo nel caso dei cereali e dell'olivo, comprendono una quota destinata a incentivare l'adesione all'agricoltura biologica per queste colture. Per la cura del paesaggio naturale si concede un premio, anche questo di impegno quinquennale, per il ripristino dei muretti a secco in pietra calcarea a delimitazione dei terreni agricoli e a sostegno di terrazze e scarpate. L'azione relativa all'allevamento specie animali in via di estinzione prevede un premio per la salvaguardia del patrimonio genetico zootecnico regionale con riferimento esclusivo a due specie: l'Asino di Martina Franca e la Pecora Altamura.

### *2.3. La revisione di medio termine della politica agricola comune*

Il processo di revisione della PAC descritto in precedenza ha comportato non solo la promozione di una politica di sviluppo locale ma anche una sostanziale modifica della politica di mercato. Le tappe più importanti di tale processo hanno coinciso con l'approvazione del documento Agenda 2000 e la successiva *revisione di medio termine* conclusa con un accordo firmato dai Ministri dell'Agricoltura dell'Unione Europea il 26 giugno 2003. Quest'ultimo intervento, inteso come un semplice momento di verifica di quanto previsto da Agenda 2000, ha poi assunto le caratteristiche di una vera e propria riforma, forse la più importante nella storia della PAC, incardinata su tre principi fondamentali: il disaccoppiamento, la modulazione e la condizionalità (*cross-compliance*).

Il disaccoppiamento è il principio secondo cui i produttori agricoli devono percepire gli aiuti per ettaro o per capo in modo indipendente dalla produzione. In tal modo si cerca di rendere le scelte produttive più flessibili e orientate al mercato, si semplificano le procedure burocratiche e si rendono gli aiuti compatibili con le regole fissate dall'Organizzazione Mondiale del Commercio. La modulazione consiste in un trasferimento degli aiuti diretti della PAC dalle politiche di mercato verso le politiche di sviluppo rurale. Gli introiti derivanti da questa operazione verranno ridistribuiti tra gli Stati membri in modo da agevolare i paesi con un maggiore tasso di ruralità. Infine, la

condizionalità prevede l'elargizione dell'aiuto ai produttori agricoli a condizione del rispetto di standard agro-ambientali, delle buone condizioni del terreno, della sicurezza alimentare e del benessere animale.

Infine, la riforma istituisce un sistema di consulenza aziendale (*audit*) finalizzato a rendere i produttori agricoli più attenti alla sicurezza alimentare, all'ambiente, alla salute ed al benessere animale. Per gli Stati membri il sistema di *audit* è facoltativo fino a tutto l'anno 2006, ma diventerà obbligatorio a partire dal 2007. I produttori agricoli saranno liberi di adottare il procedimento ed avranno diritto ad un rimborso pari all'80% dei costi sostenuti, fino ad un massimo di 1.500 euro per consulenza.

Un'importante novità introdotta con la riforma è rappresentata dalla libertà lasciata ai singoli Stati membri in merito alle decisioni da prendere per le misure della nuova PAC. Un primo spazio di libertà ha riguardato la data di introduzione del pagamento unico: il regolamento 1782/2003 sanciva l'inizio a partire dal 1° gennaio 2005, ma allo stesso tempo concedeva agli Stati membri che dimostravano condizioni agricole particolari di posticipare la data di inizio di uno o due anni. Altri aspetti su cui gli Stati membri potevano esercitare, entro i primi di agosto del 2004, una propria scelta autonoma riguardavano la regionalizzazione e l'opzione del disaccoppiamento parziale<sup>16</sup>. Infine ciascuno stato membro dovrà assumere decisioni in merito alla condizionalità entro il 1° gennaio 2005 e all'*audit* aziendale entro il 1° gennaio 2007.

Nella riforma del giugno 2003, nota anche come riforma Fischler, la principale innovazione è rappresentata dall'introduzione del pagamento unico sotto forma di aiuto disaccoppiato in cui confluiranno la maggior parte dei pagamenti diretti ai produttori agricoli. Gli agricoltori, che operano seguendo le norme previste dalla condizionalità ambientale, percepiranno il pagamento per lo svolgimento dell'attività agricola senza alcuna subordinazione al tipo e alla quantità di coltura praticata. Come ogni innovazione, il disaccoppiamento presenta rischi ed opportunità nella sua introduzione. Uno dei principali vantaggi che possono derivare dall'applicazione di questo tipo di politica è rappresentato da un maggiore orientamento delle imprese agricole al mercato tale da rispondere in modo più opportuno alla domanda dei consumatori, svincolando la produzione dai sussidi e, nel contempo, lasciando inalterato il sostegno al reddito degli agricoltori. Da un punto di vista sociale, il nuovo regime, unito all'eco-condizionalità, può costituire uno strumento di maggiore trasparenza e può giustificare l'esborso da parte dei contribuenti europei.

Sul fronte delle politiche esterne all'UE, il disaccoppiamento, riducendo i problemi di applicazione della PAC, potrà sicuramente favorire l'inserimento dei nuovi Stati membri; inoltre, spostando parte del sostegno dalla "scatola blu" alla "scatola verde", renderà più flessibili i vincoli in ambito WTO.

---

<sup>16</sup> Come si può ben prevedere, le scelte non si sono rivelate per nulla semplici. In particolare, ha fatto molto discutere la decisione di preferire l'applicazione del disaccoppiamento totale per i seminativi di cui si discuterà in seguito.

Infine, con il regime unico di pagamento disaccoppiato si snellerà l'iter burocratico, infatti sarà compito dell'Agea inviare a ciascun imprenditore un modulo di domanda in cui bisognerà riportare: l'importo di riferimento (media degli importi incassati nel triennio 2000-02), il numero di ettari, il numero e il valore dei diritti<sup>17</sup>. L'agricoltore dovrà aderire al regime di pagamento unico presentando domanda di partecipazione nel primo anno di applicazione e rinnovandola entro il 15 maggio di ogni anno in cui eserciterà l'attività agricola. Va comunque sottolineato che gli importi di riferimento da assegnare non devono superare il massimale nazionale che, a partire dal 2007, è stato fissato dal regolamento orizzontale a 2.882 milioni di euro; in caso contrario bisognerà operare una riduzione degli importi di riferimento.

Nell'analisi delle minacce presentate dal disaccoppiamento emerge, innanzitutto, il rischio di abbandono dell'attività da parte di aziende marginali che potrebbero essere indotte a convertire la coltivazione in prati e pascoli o spostare la produzione sui prodotti orticoli, che non beneficiano di sussidi, determinando un aumento dell'offerta con conseguente crollo dei prezzi. Inoltre le norme sulla condizionalità e l'*audit* aziendale possono rappresentare un impedimento per lo sviluppo di nuove imprese.

Come si è già potuto anticipare, un ulteriore aspetto di notevole importanza nella riforma è rappresentato dall'autonomia conferita agli stati membri e alle regioni. Nonostante la nuova norma preveda una forma di disaccoppiamento totale, agli stati membri è stata concessa la possibilità di adottare un tipo di disaccoppiamento parziale. In tal caso i massimali nazionali vengono scissi in due parti: una prima parte accoppiata agli ettari coltivati ed una seconda parte disaccoppiata che confluisce nel pagamento unico aziendale.

Per i seminativi poteva essere scelta l'opzione di mantenere accoppiato fino al 25% dei pagamenti per ettaro o fino al 40% del solo premio supplementare per il grano duro. Per il grano duro, coltura più diffusa nell'area in studio, quest'ultima opportunità avrebbe consentito ai produttori di percepire un contributo di 114 Euro per ciascun ettaro della superficie di riferimento che sarebbe diventato 154 Euro se sommato al premio specifico per la qualità, diminuendo in tal modo il rischio di abbandono nelle zone svantaggiate, soprattutto in quelle aree dove il grano duro non presenta valide alternative colturali. D'altro canto il parziale disaccoppiamento avrebbe provocato una diminuzione dei gradi di libertà per l'agricoltore, complicato le procedure burocratiche e determinato un utilizzo parziale del massimale nazionale (1.646.000 Ha). La decisione del Governo italiano di adottare la soluzione del disaccoppiamento completo ha chiaramente inteso favorire gli agricoltori essendo una soluzione che garantisce le stesse risorse e pone meno vincoli per le aziende. Tale scelta, peraltro, presenta potenziali effetti negativi da altri punti di vista. Ad esempio, il totale disaccoppiamento potrebbe indurre i proprietari a lasciare i

---

<sup>17</sup> il numero di diritti coincide con il numero di ettari, il valore si ottiene dividendo l'importo di riferimento per il numero di ettari.

terreni al pascolo o a maggese con gravi conseguenze di ordine ambientale ed occupazionale e inoltre potrebbero emergere sconvolgimenti all'interno della filiera del grano duro in particolar modo per l'industria pastaria che si vedrebbe costretta a rivolgersi ai mercati esteri per l'approvvigionamento di materia prima. Allo stesso tempo lo Stato ha deciso di non applicare la regionalizzazione ovvero di non ricorrere alla possibilità di definire pagamenti uniformi a livello di zona omogenea determinati "secondo criteri oggettivi", come è sancito dall'articolo 58 del regolamento 1782/2003.

Secondo tale norma, la regionalizzazione avrebbe dovuto basarsi sulla costituzione di aree omogenee sotto il profilo agricolo e territoriale e non sui confini amministrativi, come, invece, vorrebbero alcune Regioni così da poter gestire direttamente la parte del massimale nazionale loro spettante. Dopo aver stabilito il numero di ettari eleggibili in ciascuna area omogenea (inclusi ortaggi e patate, non le colture permanenti) si sarebbero dovuti determinare i diritti acquisiti da tutti gli agricoltori residenti nella medesima "regione" dividendo il massimale regionale per gli ettari ammissibili, seguendo le indicazioni dell'articolo 59 del regolamento orizzontale. La misura è stata prevista per consentire un appiattimento delle diversità che emergono con il disaccoppiamento aziendale e per introdurre un sistema di maggiore equità, anche se potrebbe generare rischi di natura politica e sindacale. In sintesi, nella sua forma estrema la regionalizzazione comporterebbe un pagamento per ettaro uguale per tutti, con una forte redistribuzione tra i beneficiari: alcuni che non prendevano nulla prenderebbero qualcosa (ortaggi, prati-pascoli); altri che prendevano molto prenderebbero molto meno (zootecnia, tabacco).

L'introduzione della modulazione rappresenta una tappa fondamentale nell'evoluzione della PAC. Nata con l'obiettivo di trasferire fondi dalle politiche di mercato alle misure di sviluppo rurale, è stata sempre considerata uno dei principali argomenti di dibattito nelle diverse fasi della Politica comune. Con la recente riforma si è giunti a definire la modulazione come uno spostamento di risorse del 5% verso il secondo pilastro della PAC. Per questa misura il regolamento orizzontale sancisce che i pagamenti diretti siano soggetti ad un prelievo crescente negli anni: 3% nel 2005, 4% nel 2006 fino ad una quota del 5% dal 2007 al 2012; il provvedimento include anche gli importi destinati all'aiuto supplementare che esonera dal pagamento la fascia al di sotto dei 5.000 euro. Ciascuno Stato membro trattiene un punto percentuale del totale del prelievo e rivolge la restante parte all'Unione Europea (ad esempio a regime l'1% del prelievo sarà trattenuto dallo Stato, il rimanente 4% sarà destinato all'UE). In seguito l'Unione Europea ripartirà l'ammontare ricevuto ai diversi Stati membri secondo criteri basati sulla superficie e sull'occupazione agricola e sul prodotto interno lordo pro-capite, espresso in potere d'acquisto di ciascun Paese. Il regolamento prevede che ogni Stato membro percepisca almeno l'80% del totale degli importi ricavati con la modulazione e l'ammontare di tutti i prelievi ottenuti dovranno confluire verso le misure di sviluppo rurale.



In Italia la modulazione interesserà il pagamento unico, l'aiuto speciale per il grano duro, il premio specifico per le colture proteiche, l'aiuto specifico per il riso e l'aiuto alla produzione per olio e tabacco.

Secondo le proiezioni dell'Agea, con il meccanismo della modulazione l'Italia riceverebbe 142 milioni di euro di risorse aggiuntive pari al 122% delle risorse modulate ma ciononostante, la parte di risorsa che in effetti viene trasferita dalle politiche di mercato alle misure di sviluppo rurale non sarebbe molto rilevante (3.4% per l'Italia).

La condizionalità esprime il concetto secondo cui i produttori agricoli potranno beneficiare dei pagamenti diretti a condizione che vengano rispettati i criteri di gestione obbligatoria e le buone condizioni agronomiche ed ambientali.

Per i criteri di gestione obbligatoria sono previste 18 norme comunitarie relative all'ambiente, alla salute delle piante e degli animali, alla sanità pubblica ed al benessere animale. Si tratta di norme che si riferiscono a criteri più ampi rispetto a quelli contemplati dal Reg. CE 1259/1999 che riguardava solo l'ambiente (eco-condizionalità). Al contrario, per le buone condizioni agronomiche ed ambientali non esistono norme preesistenti ma il regolamento contempla soltanto obiettivi e norme generali relative alla conservazione del suolo e all'habitat agricolo.

Con i nuovi criteri si cerca di garantire il rispetto di norme europee già in vigore anche se non sono ancora state recepite completamente a livello nazionale e ciò può permettere di definire i requisiti delle buone condizioni agronomiche e ambientali tenendo conto delle specifiche esigenze locali (Dono, 2003). In sostanza la nuova politica di condizionalità mostra collegamenti con altri interventi di politica agraria. Infatti i nuovi parametri di riferimento tengono conto di quelli già in vigore riguardo alle misure agroambientali, alle buone pratiche agronomiche (Reg. CE 1257/1999), e alle disposizioni sancite dal Reg. 1259/1999. In un impianto così articolato il sistema di consulenza aziendale (*audit*), se bene organizzato, potrebbe rivelarsi uno strumento utile per consentire un migliore adeguamento alle nuove norme prescritte dalla condizionalità. Dal 1° gennaio 2007 il servizio di consulenza sarà reso obbligatorio per ciascuno Stato membro al cui interno i produttori potranno aderirvi in maniera volontaria percependo un rimborso fino all'80% dei costi del servizio, con un massimo di 1.500 euro per consulenza.

### LE ESPERIENZE DI PROGRAMMAZIONE SUL TERRITORIO

#### 1. I programmi di sviluppo rurale (Leader) ed i Patti Territoriali

Il territorio investigato non è certamente nuovo ad esperienze di programmazione di area vasta. Basti pensare che su di esso incidono ben due Comunità Montane (dei Monti Dauni Settentrionali e dei Monti Dauni Meridionali) che, come prevede il relativo ordinamento, si sono dotate di Piani di sviluppo socio-economico alla luce dei quali orientare la propria attività istituzionale.

Ma quanto preesiste in termini di programmazione va ben oltre il pur valido contributo delle Comunità Montane. Infatti, il territorio ha già sviluppato ben due programmi nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Leader II ed è stato particolarmente dinamico in quella particolare stagione dell'intervento pubblico nazionale che ha visto l'affermazione della programmazione negoziata.

Nell'ambito del Leader II, la proposta progettuale del GAL "Monti Dauni" ha coinvolto numerosi comuni della Comunità montana del Sub-Appennino Settentrionale<sup>18</sup>. All'interno del Piano di Azione Locale hanno trovato spazio quattro azioni innovative: la promozione di centro integrato di servizi, un servizio di *incoming* turistico, l'animazione delle zone boscate marginali ed interventi pilota per lo sfruttamento dei potenziali produttivi del sottobosco.

I risultati conseguiti, sia in termini di *governance* che in termini di *management*, hanno preparato la strada per una prosecuzione dell'attività confermata dall'amministrazione regionale con l'inserimento del territorio nella graduatoria dei progetti inseriti nella programmazione della terza edizione dell'iniziativa.

Nell'ambito della stessa iniziativa comunitaria è stato approvato un secondo Piano di Azione Locale coinvolgendo, questa volta, la parte meridionale del Sub-Appennino. Il GAL "Meridaunia"<sup>19</sup> ha avuto il merito di riproporre la propria candidatura per la gestione di una nuova fase di programmazione grazie al Leader +.

---

18 I comuni coinvolti sono: Alberona, Biccari, Carlantino, Casalnuovo Monterotaro, Casalvecchio di Puglia, Castelnuovo della Daunia, Celenza Valfortore, Motta Monte Corvino, Pietramontecorvino, Roseto Valfortore, San Marco La Catola, Volturara Appula, Volturino.

19 Tra i comuni interessati rientrano Accadia, Anzano di Puglia, Bovino, Candela, Castelluccio Valmaggiore, Celle San Vito, Deliceto, Faeto, Monteleone di Puglia, Orsara di Puglia, Rocchetta Sant'Antonio, Sant'Agata di Puglia, Troia.

Infatti, l'iniziativa comunitaria nel corso del tempo si è arricchita di nuovi elementi, sospinti dai risultati e dalle acquisizioni raggiunte con l'esperienza e dalle evoluzioni delle politiche a favore delle aree rurali. Come indica il nome, il Leader+ non si limiterà ad essere la continuazione dell'iniziativa Leader II, ma si propone di conseguire obiettivi più ambiziosi volti a promuovere l'attuazione di strategie integrate di sviluppo delle zone rurali di alto profilo. L'iniziativa dà particolare risalto alla cooperazione e alla costruzione di reti fra zone rurali, che in teoria potranno tutte beneficiare dell'Iniziativa Leader+.

Tra il 2000 e il 2003 sono stati approvati dalla Commissione Europea ventuno Programmi Leader Regionali (PLR), che costituiscono la cornice programmatica entro al quale si applica il Leader. Dal 2003 in poi si è dato il via alla vera e propria applicazione, mediante la selezione dei Gruppi di Azione locale e l'avvio delle loro attività. In Italia sono previsti 128 GAL, dei quali ne sono già stati selezionati 111. La Regione Puglia, con il BURP n.56 del 6 Maggio 2004, ha approvato i Piani di Sviluppo Locale presentati in attuazione del Leader +. Su tredici progetti presentati quattro sono risultati non ammissibili al finanziamento.

Come anticipato, tra quelli approvati è di particolare interesse per il presente studio il "GAL Meridaunia" che si è classificato al terzo posto della graduatoria dei progetti ammissibili al finanziamento e si caratterizza per due azioni: 1) sostegno finanziario a studi ed applicazioni per l'introduzione e lo sviluppo nel territorio degli animali tipici da allevamento; 2) servizi di consulenze di imprese.

Il territorio esaminato è stato coinvolto in maniera intensa nella stagione della programmazione negoziata. A testimonianza di ciò si individuano tutta una serie di Patti Territoriali che hanno visto protagonisti le comunità locali del Sub-Appennino: il Patto del Fortore, il Patto Prospettiva Sub-Appennino, il Patto Ascoli-Candela, e, in maniera meno diretta, il Patto per l'agricoltura.

Il Patto del Fortore è stato ammesso al finanziamento nel Dicembre 2001 per il sostegno dei comparti agroindustriale, manifatturiero e del turismo. In particolare, il Patto si proponeva una serie di obiettivi specifici: promuovere nuova imprenditorialità, soprattutto tra i giovani; offrire un adeguato supporto ad aziende già operative; incentivare l'utilizzo di strumenti innovativi; sviluppare le potenzialità turistiche; privilegiare iniziative di partenariato con realtà produttive in possesso dei requisiti necessari di eccellenza e specializzazione; realizzare le infrastrutture di pubblica utilità indispensabili per migliorare la qualità della vita dei residenti<sup>20</sup>.

Con il precedente è stato ammesso a finanziamento anche il Patto Prospettiva Sub-Appennino che ha potuto godere di uno stanziamento complessivo di cento miliardi delle

---

20 Tra i comuni interessati rientrano Apricena, Carlintino, Casalnuovo Monterotaro, Casavecchio di Puglia, Chieuti, Lesina, Poggio Imperiale, San Paolo di Civitate, San Severo, Serracapriola, Torremaggiore.

vecchie lire. Il Patto si proponeva di incidere sullo sviluppo socio-economico del territorio mediante un progetto integrato di interventi tesi a valorizzare le diverse componenti dello sviluppo montano dell'area, dalle attività produttive a quelle turistiche, dalle risorse ambientali a quelle culturali<sup>21</sup>.

Il Patto Ascoli-Candela è stato finanziato nel 2003 e comprende uno stanziamento di circa 35 milioni di Euro per promuovere l'insediamento nei comuni di Ascoli Satriano e Candela di 14 aziende per un aumento dell'occupazione previsto nell'ordine di circa 500 unità. La novità del progetto consiste nella esplicita volontà di attivare iniziative di attrazione di imprese attraverso l'adeguata infrastrutturazione di un'area industriale già disegnata ed inserita negli anni '70 nelle strumentazioni urbanistiche del Consorzio Area di Sviluppo Industriale (ASI) per il Comune di Ascoli Satriano, ma mai urbanizzata. L'iniziativa ha avuto una buona ricaduta sul territorio, dal momento che ad oggi le imprese insediate nell'area sono sei, quattro imprese hanno ricevuto finanziamenti regionali ma non si sono ancora insediate e un'impresa ha presentato il progetto esecutivo. Inoltre, il Comune di Ascoli ha ricevuto circa venti richieste di insediamento da parte di imprese che sono in attesa dei finanziamenti e alle quali sono stati comunque assegnati i terreni. Dello stesso tenore è il Nuovo piano per gli insediamenti produttivi realizzato dal Comune di Candela.

Infine, non possono essere sottaciuti i due Patti provinciali, sia quello generalista ma soprattutto quello agricolo ammesso al finanziamento il 4 Maggio 2001, che hanno coinvolto in maniera più o meno diretta soggetti del territorio

## **2. Il Progetto Integrato Territoriale “Monti Dauni”**

Nell'ambito della sua programmazione, la Regione Puglia ha deciso di sperimentare nuove esperienze di gestione dei fondi comunitari per elevare le capacità di impatto delle risorse allocate. Pertanto, all'interno del POR sono stati previsti 10 Progetti Integrati Territoriali (PIT) che prevedono una serie di interventi su scale territoriali circoscritte ottenuti concentrando le linee di intervento già previste a livello di singoli Assi prioritari senza che ciò implichi alcuna forma di aggiuntività delle risorse finanziarie.

Tra le aree territoriali potenziali beneficiarie dei PIT è stata individuata anche quella ricadente nel Sub-Appennino Dauno con l'obiettivo di promuoverne lo sviluppo e l'innovazione attraverso la

---

21 I comuni interessati sono Accadia, Alberona, Anzano di Puglia, Ascoli Satriano, Biccari, Bovino, Candela, Carlantino, Casalnuovo Monterotaro, Casavecchio di Puglia, Castelluccio dei Sauri, Castelluccio Valmaggiore, Castelnuovo della Daunia, Celenza Valfortore, Celle San Vito, Deliceto, Faeto, Lucera, Monteleone di Puglia, Motta Monte Corvino, Orsara di Puglia, Panni, Pietramontecorvino, Rocchetta Sant'Antonio, Roseto Valfortore, San Marco La Catola, Sant'Agata di Puglia, Troia, Volturara Appula, Volturino.

messa in sicurezza del territorio, la tutela e la salvaguardia delle risorse ambientali e naturali, la valorizzazione e la promozione del binomio “produzioni tipiche – turismo”. Per questo PIT il complemento di programmazione regionale prevedeva l’attivazione di specifiche misure contenute nella lista che segue (poi leggermente integrata).

**Tab. 2 – Le misure attivabili nel PIT 10 secondo il complemento di programmazione del POR Puglia 2000-06**

1.2 Risorse idriche per le aree rurali e per l'agricoltura	4.1 Aiuti al sistema industriale (PMI e Artigianato).
1.3 Interventi per la difesa del suolo.	4.2 Interventi di completamento e miglioramento delle infrastrutture di supporto e qualificazione dei bacini logistici dei sistemi produttivi locali.
1.4 Sistemazioni agrarie ed idraulico-forestali estensive per la difesa del suolo.	4.6 Silvicoltura.
1.6 Salvaguardia e valorizzazione dei beni naturali e ambientali.	4.8 Commercializzazione dei prodotti agricoli di Qualità.
1.7 Incremento e gestione dei boschi e tutela della biodiversità del patrimonio forestale.	4.9 Diversificazione delle attività delle imprese agricole.
1.8 Miglioramento del sistema di gestione dei rifiuti e bonifica dei siti inquinati.	4.14 Supporto alla competitività e all’innovazione delle imprese e dei sistemi di imprese turistiche.
2.1 Valorizzazione e tutela del patrimonio culturale pubblico e miglioramento dell’offerta e della qualità dei servizi culturali.	4.20 Azioni per le risorse umane (Settori sistemi industriali, dell'agricoltura, turismo, commercio).
2.2 Valorizzazione e tutela del patrimonio rurale.	6.2 Società dell’informazione.
2.3 Formazione e sostegno alla imprenditorialità nei settori interessati dall’Asse.	6.4 Risorse umane e società dell’informazione.
3.7 Formazione Superiore.	
3.11 Sviluppo e consolidamento dell’imprenditorialità emersione del lavoro non regolare.	
3.12 Miglioramento delle risorse umane nel settore della Ricerca e Sviluppo tecnologico.	
3.13 Ricerca e sviluppo tecnologico.	
3.14 Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro.	

Sulla scorta di tale input, sotto il coordinamento delle due Comunità Montane del Sub-Appennino Dauno e con l’attiva partecipazione delle amministrazioni comunali si è formato un ampio partenariato partecipato da Coltivatori Diretti, Unione Provinciale Agricoltori, Confederazione Italiana Agricoltori, Associazione degli Industriali di Capitanata, Cna, Confcommercio, Acli, Confartigianato, Confapi, Confcooperative, Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Camera di Commercio di Foggia, Ispettorato Dipartimentale delle Foreste di Foggia, Consorzio di Bonifica di Capitanata, Consorzio di Bonifica Montana del Gargano, Ufficio del Genio Civile di Foggia, Ente Archidiocesi di Foggia e Bovino, e Compagnie delle Opere.

Nelle previsioni tale programma dovrebbe perseguire un obiettivo decisamente ambizioso: invertire le spinte allo spopolamento attraverso la valorizzazione del territorio e delle risorse locali. La strategia proposta per raggiungere tale traguardo consiste nella creazione di un “Distretto Natura”, anche attraverso la costituzione di un Parco naturale, in cui possano convivere azioni di preservazione delle risorse naturali con l’apposizione di vincoli motivati e processi di produzione sostenibili.

Coerentemente con la sua impostazione strategica il piano prevede una sinergia tra la tutela e la valorizzazione della matrice ambientale e lo sviluppo di sistemi produttivi ancorati alle tradizioni

e ai saperi locali. Infatti, le nuove imprese saranno chiamate a rispondere a requisiti ambientali assai stringenti. Le azioni strategiche previste sono ricondotte a tre campi di intervento specifici che riguardano la “Progettazione del Territorio”, il “Marketing del Territorio” e le “Azioni Trasversali”.

La progettazione del territorio coinvolge soprattutto interventi infrastrutturali che riguardano sia l’ambiente e le aree naturalistiche sia i bacini logistici. Rientrano tra questi gli interventi di riqualificazione di siti naturalistici e culturali di particolare rilevanza, nonché di località ad elevato potenziale di insediamenti turistico-ricettivi (di percorsi e di strutture complementari e di servizio per le aree naturalistiche, restauro e conservazione di beni culturali, centri storici e di borghi), interventi per la difesa del suolo e la messa in sicurezza del territorio, la manutenzione e l’integrazione del patrimonio forestale, la gestione dei rifiuti, completamento e miglioramento dei bacini logistici soprattutto con riferimento al completamento di aree di insediamento produttivo per le attività di filiera.

La strategia del marketing del territorio mira a sostenere “la creazione di nuove imprese e la riqualificazione e diversificazione delle imprese esistenti nel settore della ricettività tipica e atipica, con particolare riguardo all’agriturismo, nel settore dei servizi ricreativi complementari e nei settori dell’industria, dell’agricoltura e del commercio che caratterizzano il Distretto Natura Monti Dauni”. In sostanza, con questo indirizzo si intende potenziare e sostenere il sistema del turismo e dell’agriturismo oltre che il sistema agricolo e della trasformazione agricola. All’interno di questo scenario sono previsti interventi di marketing telematico volti a qualificare il Distretto Natura Monti Dauni in termini di strategia di differenziazione, strategia di gestione, strategia di integrazione intersettoriale e strategia commerciale.

Il terzo campo strategico, quello relativo alle azioni trasversali di supporto, è funzionale a mettere in piedi tutti i servizi di supporto alla strategia e le azioni trasversali di fertilizzazione.

Per lo sviluppo di un tale programma, il PIT Monti Dauni dispone di un budget consistente che corrisponde ad un totale di quasi 300 milioni di Euro di cui ben 218 di quota pubblica. Il dettaglio delle disponibilità distinte per singola misura è riportato nella Tabella 3.

**Tab. 3 – Il programma di interventi previsti nel PIT Monti Dauni**

Mis.	Caratteristiche	Euro
1.02	Risorse idriche per le aree rurali e per l'agricoltura.	12.039.087
1.03	Interventi per la difesa del suolo (FESR)	20.158.600
1.04	Sistemazioni agrarie ed idraulico-forestali estensive per la difesa del suolo	14.049.400
1.06	Salvaguardia e valorizzazione dei beni naturali e ambientali	2.016.000
1.07	Incremento e gestione dei boschi e tutela della biodiversità del patrimonio forestale.	6.242.556
1.08	Miglioramento del sistema di gestione dei rifiuti e bonifica dei siti inquinati	2.208.000
2.01	Valorizzazione e tutela del patrimonio culturale pubblico e miglioramento dell’offerta e della qualità dei servizi culturali	3.512.780
2.02	Tutela e valorizzazione del patrimonio rurale	3.520.000
2.03	Formazione e sostegno alla imprenditorialità nei settori interessati dall’Asse	1.516.866

---

3.07	Formazione Superiore	2.126.779
3.11	Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità, emersione del lavoro non regolare	491.270
3.12	Miglioramento delle risorse umane nel settore della Ricerca e Sviluppo tecnologico	656.115
3.13	Ricerca e sviluppo tecnologico	540.000
3.14	Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	1.755.122
4.01	Aiuti al sistema industriale (PMI e Artigianato)	8.052.000
4.02	Interventi di completamento e miglioramento delle infrastrutture di supporto e qualificazione dei bacini logistici dei sistemi produttivi locali	4.129.156
4.06	Silvicoltura	3.600.000
4.08	Commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità	317.850
4.09	Diversificazione delle attività delle imprese agricole	308.571
4.14	Supporto alla competitività e all'innovazione delle imprese e dei sistemi di imprese turistiche	3.503.160
4.20	Azioni per le risorse umane (Settori Sistemi Industriali, dell'Agricoltura, Turismo, Commercio)	923.080
6.02	Società dell'Informazione	6.302.400
6.04	Risorse umane e società dell'informazione	2.099.994

---

## **PARTE II**

### **LA STRATEGIA**



## CAPITOLO 4

### LE SCELTE STRATEGICHE

#### **1. Un quadro sinottico dei punti di forza e di debolezza del territorio e delle opportunità e minacce di contesto**

La fase dell'analisi SWOT illustra in modo sintetico ma completo, gli elementi che caratterizzano non solo il territorio ma anche il contesto più ampio in cui questo è inserito e che non si possono trascurare nella definizione di una strategia di sviluppo territoriale. Infatti, oltre a cercare di evidenziare i punti di forza del territorio, questa dovrà anche mirare ad attenuare gli elementi deboli dello stesso considerando quelle situazioni che, pur esterne al territorio, possono costituire delle minacce o al contrario offrire opportunità di sviluppo allo stesso.

Facendo riferimento a quanto specificato nella prima parte a proposito del Piano di Marketing territoriale strategico e della Pianificazione strategica, al fine di migliorare l'attrattività dell'area e di renderla più competitiva, questa sezione è dedicata all'individuazione di una strategia da adottare a tal fine. Quest'ultima si articolerà in due fasi. La prima di analisi e la seconda più operativa.

In particolare, a partire dall'analisi SWOT, si definirà un obiettivo generale articolato in più obiettivi specifici. Questi ultimi saranno infatti realizzati attraverso quelle azioni in grado di realizzare un pacchetto di offerta territoriale che valorizzi al meglio i vantaggi e le opportunità offerte dall'area e allo stesso tempo ne limiti i fattori di debolezza e le minacce provenienti dall'esterno.

Quello che appare immediatamente rilevabile dall'analisi interna effettuata è che si tratta di un'area con una spiccata connotazione rurale. Questa caratteristica, se da un lato la rende abbastanza "sensibile" a determinate problematiche, d'altro canto rappresenta, se adeguatamente valorizzato, un elemento centrale della strategia territoriale.

Tra i punti di debolezza più evidenti, emerge la marginalità non solo geografica ma anche economica del territorio. Si tratta infatti di un'area sempre meno attrattiva dal punto di vista occupazionale e imprenditoriale e per questo caratterizzata dal punto di vista sociale da fenomeni di invecchiamento della popolazione, spopolamento e disoccupazione. Considerando le caratteristiche del sistema produttivo, si nota come l'area, a forte caratterizzazione agricola, si distingua per la presenza di piccole e piccolissime imprese di trasformazione dei prodotti agricoli, scarsamente integrate tra loro, i cui prodotti raramente raggiungono mercati significativi. Tale fenomeno può essere attribuito sia alla presenza di una produzione non elevata, che si esaurisce per autoconsumo o

è venduta nelle zone circostanti quelle di produzione o trasformazione, sia per la mancanza di una politica di valorizzazione che incentivi l'aumento di produzione.

Un ulteriore elemento di aggravio di questa situazione di debolezza è rappresentato dalla scarsa cultura imprenditoriale che si riflette nella mancanza di investimenti in *R&D*, nella mancata adozione di politiche di marketing, nell'inesistenza di relazioni tra gli imprenditori (nella mancanza di associazionismo e di coordinamento tra gli imprenditori), con le istituzioni locali e con l'esterno.

Sembrano quindi necessari investimenti non solo di natura economica, ma anche formativa, informativa e promozionale, per innalzare il livello del sistema produttivo e permettere in tal modo di avere una consistenza capace di potersi misurare al meglio con il mercato.

A questa situazione, si contrappone la presenza, all'interno del territorio, di notevoli punti di forza che potrebbero servire da trampolino di lancio per una valorizzazione dell'area. L'area del Sub-Appennino infatti, abbastanza omogenea dal punto di vista socio-economico (è un pregio in quanto facilita l'adozione di politiche comuni a tutto il territorio), si caratterizza per la bellezza del paesaggio, spesso incontaminato, per la ricchezza floristica e faunistica che hanno determinato l'inserimento di alcuni boschi tra le aree naturali protette e per la ricchezza di produzioni agro-alimentari tipiche e tradizionali di qualità alcune delle quali hanno ottenuto il riconoscimento DOP, DOC e IGP. L'antica tradizione eno-gastronomica del territorio che si tramanda di generazione in generazione ha contribuito inoltre alla costituzione di un vero e proprio "patrimonio di saperi" degli operatori.

Tra l'altro la forte immagine di tipicità di cui godono i prodotti provenienti dalla zona oggetto del presente studio, fa supporre che un'adeguata attività di valorizzazione e promozione possa consentire di cogliere l'opportunità offerta da una crescente richiesta di prodotti tipici da parte dei consumatori.

Passando ad un contesto più ampio nel quale si colloca anche il territorio oggetto di analisi, si nota come l'evoluzione della domanda alimentare, sempre più attenta al contenuto in salubrità, genuinità, agli aspetti culturali e di tradizione dei prodotti ma anche dei processi produttivi; le possibilità di finanziamento offerte dalla Politica di Sviluppo Rurale e dagli strumenti di programmazione e di intervento; i vantaggi derivanti dall'istituzione del Distretto Natura previsto dal PIT 10, rappresentano delle opportunità che imprese, istituzioni e il territorio nel suo insieme potrebbero cogliere al fine di invertire l'attuale situazione di debolezza socio-economica dello stesso.

Diversamente, l'evoluzione dello scenario internazionale, caratterizzato da accordi commerciali internazionali sempre più orientati alla completa liberalizzazione; dalla riduzione delle risorse comunitarie destinate agli agricoltori "locali"; dal cambiamento della strategia della PAC, orientata ormai al disaccoppiamento degli aiuti agli agricoltori e molto attenta agli aspetti di multifunzionalità dell'agricoltura e di integrazione con gli altri settori produttivi; dal mutamento del

contesto normativo in tema di sicurezza alimentare e dal potere sempre maggiore esercitato dalla GDO nei confronti dei piccoli produttori agricoli, potrebbero rappresentare delle condizioni di ulteriore peggioramento della competitività del territorio esaminato.

La Tabella 4 riporta, in estrema sintesi, la mappa dell'analisi SWOT.

**Tabella 4 – I principali elementi a supporto della programmazione strategica**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Patrimonio storico, artistico e archeologico	Marginalità geografica
Bellezza paesaggio	Progressivo spopolamento con fuga “cervelli”
Omogeneità socio-economica del territorio	Invecchiamento popolazione
“Patrimonio di saperi” degli operatori	Livello delle infrastrutture
Tradizione eno-gastronomica	Scarsa attrattività per imprese
Forte immagine di tipicità dei prodotti locali	Frammentazione e atomizzazione imprese
Qualità dei prodotti	Produzioni non elevate
Presenza di aree naturali protette	Scarsa integrazione sistema agro-alimentare
Esperienze pregresse di partenariato	Limitato sviluppo industria e terziario avanzato
Elevato livello di meccanizzazione aziendale	Tecniche lavorazione bassa tecnologia
Strada dell'Olio	Livello di cultura manageriale
Prodotti in attesa di riconoscimento DOP	Modesta apertura verso l'esterno
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Realizzazione Consorzio tutela prodotti tipici	Accresciuto livello di concorrenza
Commercio elettronico prodotti tipici	Riduzione delle reti di protezione della PAC
Interesse per produzioni biologiche	Potere negoziale della distribuzione moderna
Attenzione per i prodotti di qualità	
Attenzione per il “turismo rurale”	
Istituzione del Parco	
Sostegno alla multifunzionalità	
PIT “Monti Dauni”	
Leader plus	
Istituzione Distretto Rurale	

## **2. L'orientamento strategico: creare una reputazione per i prodotti tipici locali**

A partire dal legame indissolubile tra prodotti agroalimentari e territorio, nel caso di territori caratterizzati dalla produzione di eccellenze alimentari, il Marketing territoriale è uno strumento che consente di valorizzare l'immagine del territorio anche attraverso la promozione di alcuni di questi prodotti.

Per i prodotti tipici infatti, la componente territoriale rappresenta il fondamentale elemento di differenziazione e quindi la principale leva sulla quale agire. Il primo aspetto che qualifica un

territorio è quello che fa riferimento alle variabili strettamente ambientali (caratteristiche climatiche, pedologiche e così via). Sotto questo profilo il prodotto alimentare più di qualsiasi altro, assume caratteri qualitativi intrinseci che sono diretta emanazione del territorio di origine. Un secondo aspetto riguarda le specifiche tecniche di produzione, comuni alle tradizioni di comprensori o aree di produzione di dimensioni più limitate della regione. Per cui, quando questo secondo elemento viene a sommarsi al primo il legame tra territorio e prodotto alimentare viene a rafforzarsi.

Vi sono casi in cui è il prodotto alimentare a fungere da elemento attrattore ai fini della valorizzazione del territorio; in altri è il territorio ad essere utilizzato come arricchimento dell'immagine del prodotto alimentare, ai fini della sua valorizzazione.

La situazione ottimale a cui tendere è quella in cui alimenti e territori sono caratterizzati da alta credibilità e alta visibilità (Idda *et al.*, 2004).

Alla luce di queste considerazioni e degli elementi evidenziati dall'analisi SWOT, appare evidentemente giustificato l'orientamento strategico che soggiace al presente documento che si propone di creare una reputazione per i prodotti tipici locali basata su connotazioni "etiche".

L'obiettivo è quello di stimolare la domanda finale aumentando il livello di attenzione e/o interesse del pubblico verso i prodotti dell'area oltre che verso l'area nel suo complesso. Tale strategia sarebbe preferibile a quella che punta sulla commercializzazione spinta (*push strategy*) considerando che al momento il mercato servito è piccolo sia come dimensioni sia come limiti territoriali ed inoltre, le aziende potrebbero non esser pronte a gestire elevati volumi commerciali.

Inoltre, l'obiettivo di creare una reputazione è tanto più coerente date le limitate quantità di prodotto locale disponibili sul territorio, in quanto un eventuale successo della strategia determinerebbe una serie di benefici tra cui un incremento dei prezzi dei prodotti, un miglioramento della visibilità e dell'attrattività dell'area, ecc.

Il significato preciso dell'orientamento strategico dell'impresa si può recuperare partendo dal significato letterale di reputazione cioè "la considerazione altrui, convenzionalmente sentita come retta misura della qualità o, più spesso, della moralità" (Devoto; Oli, 1990). In questo senso, viene spontaneo collegare, nel caso in cui l'oggetto di reputazione siano i prodotti agro-alimentari, la possibilità di costruire la reputazione a partire dal contenuto in qualità, in rispetto dei principi etici dei prodotti e dei processi produttivi che li hanno generati.

La strategia di valorizzazione dovrà quindi mirare a differenziare questi prodotti evidenziando e successivamente comunicando, valori positivi quali il rispetto dell'ambiente e del paesaggio (sistemi produttivi a basso impatto ambientale e tecniche eco-compatibili), della salute dei consumatori (salubrità), dei lavoratori (produzioni etiche), delle tradizioni e della cultura del territorio (tecniche produttive tradizionali). Tali contenuti dovrebbero essere comunicati all'esterno tramite un sistema di certificazioni che dovrebbe contemplare l'ISO 14000, la SA 8000 e la rintracciabilità di filiera.

In questo modo si coglierebbe uno dei maggiori punti di forza emersi dall'analisi SWOT ovvero la presenza nel territorio di un ricco paniere di prodotti tipici e tradizionali ai quali si associa spontaneamente un'immagine di genuinità, di naturalità, di rispetto dei valori siano questi ambientali o dei lavoratori.

L'idea della naturalità dell'area, del rispetto delle tradizioni, della genuinità e della salubrità delle produzioni ottenute nel territorio del Sub-Appennino Dauno si integra perfettamente con l'idea di sostenibilità associata allo sviluppo rurale e in particolar modo con la realizzazione di un Distretto Natura promosso dal PIT "Monti Dauni". Infatti, nelle intenzioni dei proponenti, il Distretto Natura non dovrebbe essere solo un marchio identificativo del territorio e dei suoi prodotti ma anche un modello di gestione dello sviluppo locale in grado di connotare il territorio e la peculiarità della sua offerta. Pertanto, nel caso in cui si facesse una scelta in questo senso, si dovrebbe pensare ad una forma di coordinamento con il PIT in modo da sfruttare adeguatamente le sinergie e in particolar modo il supporto finanziario offerto.

Inoltre, la valorizzazione delle produzioni tipiche nel senso prospettato determinerebbe altri vantaggi. Guardando infatti ai consumatori/turisti, si coglierebbero le opportunità offerte dalle nuove tendenze che caratterizzano la domanda alimentare sempre più attenta al contenuto in servizi e in qualità dei prodotti e la domanda turistica sempre più orientata verso territori rurali, molto sensibile agli aspetti ambientali e attenta ai temi della gastronomia e dei prodotti agro-alimentari di alta qualità. Valutando invece la questione in una prospettiva più ampia, di "*policy implication*", la differenziazione che così si andrebbe ad operare permetterebbe di sfuggire ai rischi paventati per i nostri agricoltori da una liberalizzazione sempre più spinta del commercio di prodotti agro-alimentari.

Poiché un prodotto tipico, differentemente da un prodotto agro-alimentare generico, è composto da un paniere composito di caratteristiche materiali e simboliche, alcune delle quali stretta emanazione del territorio specifico, è importante che sia l'intero territorio con i suoi soggetti privati (consumatori finali e intermedi, produttori) e pubblici (le istituzioni) a contribuire alla creazione della propria reputazione. Si tratta infatti di una *vision* di un intero territorio e pertanto non affidata (o non affidabile) all'iniziativa dei singoli imprenditori.

Affinché si realizzi l'obiettivo generale, è necessario quindi che questa sia condivisa dalla maggior parte se non dalla totalità degli *stakeholders* interni che devono sentirsi parte integrante dello stesso territorio e accomunati da un forte senso di appartenenza a questo specifico territorio. Infatti, i principali elementi da considerare nella predisposizione di una corretta strategia competitiva di un territorio, sono la sua struttura relazionale e la dimensione "dell'appartenenza" che esprimono quanto e in che modo i soggetti economici locali, gli *stakeholders*, partecipano e vivono il territorio (Caroli, 1999 a). Al sentimento di appartenenza ad un territorio, alla condivisione del modello sociale e di crescita del proprio territorio, ai rapporti cooperativi tra le

imprese e tra queste e il territorio nella sua interezza e alle risorse relazionali in genere, viene attribuito un ruolo strategico ai fini della specificità, della valorizzazione e della competitività territoriale.

Questa considerazione è ancor più valida nel caso delle produzioni tipiche per le quali gli elementi peculiari e distintivi di un territorio quali tecniche produttive, valori culturali condivisi dalla società locale, tradizioni, abilità produttive (saperi locali) formatesi nel tempo e trasmesse mediante processi di apprendimento pratico e organizzati secondo schemi cooperativi che costituiscono la “conoscenza tacita” *embedded* nel territorio stesso sono fortemente legate al capitale relazionale e di cui queste sono stretta emanazione.

Purtroppo, a questi elementi teorici si contrappone la totale mancanza di relazioni che caratterizza il sistema produttivo e istituzionale del Sub-Appennino Dauno e che si riflette negativamente anche su altri aspetti. Dall’analisi delle imprese è risultata la scarsa sensibilità degli imprenditori alla certificazione sia ambientale (ISO 14000) sia etica (SA 8000), lo scarso ricorso laddove fosse possibile alle certificazioni di origine e provenienza e la mancanza di una strategia unificata di valorizzazione e di promozione dei prodotti locali. Questi elementi dipendono senza dubbio da un’abitudine allo scambio nell’ambito territoriale comunale basata sulla propensione a modelli di autoproduzione e di autoconsumo ma anche dalla diffidenza nell’instaurare relazioni con l’esterno e da una limitata cultura imprenditoriale che a sua volta si riflette sulla scarsa propensione al rischio imprenditoriale.

Pertanto la promozione di un sistema relazionale tra le imprese del territorio, rappresenterebbe da un lato un incentivo per gli imprenditori ad adottare ed implementare un sistema di certificazione, dall’altro, una possibilità di far fronte alla debolezza delle singole imprese in termini di commercializzazione e promozione delle stesse produzioni.

La creazione quindi di una compattezza sociale determinerebbe una serie di vantaggi sia per le imprese sia per il territorio. Per le imprese si creerebbe la possibilità di godere di economie esterne grazie ad una maggiore facilità di acquisizione delle informazioni, di diffusione della conoscenza, delle innovazioni e una riduzione della diffidenza alle relazioni ed eserciterebbe una maggiore forza attrattiva nei confronti delle stesse. Le ricadute positive sul territorio riguarderebbero invece il mantenimento e il miglioramento delle attività imprenditoriali presenti, maggiori entrate fiscali, il miglioramento della situazione occupazionale e così via.

### **3. La strategia e le linee di intervento**

La realizzazione degli obiettivi strategici del Piano presuppone l’individuazione di un duplice target che comprende sia pubblici interni al territorio sia pubblici esterni. Per i soggetti economici

già presenti sul territorio (imprese, Enti locali, lavoratori, consumatori), che già producono e/o consumano i prodotti locali, è necessario prevedere delle azioni di coinvolgimento e di adesione all'idea forza. Gli attori esterni sono i clienti e i turisti verso i quali bisognerà esercitare delle azioni di attrazione verso i prodotti e il territorio.

Essendo tali le condizioni sarà pertanto necessario prevedere delle azioni differenziate a seconda che ci si rivolga agli *stakeholders* interni o a quelli esterni. Si può perciò disaggregare l'obiettivo generale in due obiettivi specifici:

1. definizione e promozione di un paniere di prodotti tipici locali;
2. creazione di un network territoriale.

A questi si può aggiungere un terzo obiettivo, a carattere generale, che coincide con la:

3. creazione delle condizioni per la sostenibilità della strategia.

La definizione e la promozione di un paniere di prodotti tipici locali risponde all'esigenza di qualificare l'offerta del territorio posizionandola rispetto a quella dei concorrenti. Tale iniziativa dovrà necessariamente considerare tutte quelle iniziative finalizzate a sviluppare o spendere il mercato del prodotto, ad aumentare il prezzo di vendita e a ridurre l'elasticità al prezzo (Del Giudice, 2000). Per ottenere questi risultati, è necessario puntare sulla differenziazione, ovvero sull'attribuzione di caratteristiche "particolari" al prodotto oggetto di valorizzazione. Nel settore agro-alimentare, la valorizzazione di un prodotto prevede l'adozione di strategie basate o sulla comunicazione o sulla qualità. In quest'ultimo caso, particolarmente diffuso è il ricorso o a strumenti non collettivi come l'implementazione e relativa certificazione di un Sistema Qualità Aziendale o a strumenti collettivi come le denominazioni di origine e le attestazioni di specificità (Del Giudice, 2000). Questo genere di valorizzazione si basa sulla differenziazione generica dei prodotti attraverso marchi collettivi pubblici che possono essere applicati o ad un unico prodotto (promozione collettiva orizzontale) o a più di prodotti appartenenti alla stessa filiera (promozione collettiva verticale) o a filiere differenti e di tipologia diversa (promozione collettiva plurima) e appartenenti a tutti i produttori della zona considerata (Gregori, 1997). In quest'ultimo caso si parla anche di "marchi ombrello". Il vantaggio dell'utilizzo e il motivo della diffusione dei marchi collettivi nel settore agro-alimentare è dovuto alla possibilità di comunicare ai consumatori elementi e notizie in grado di differenziare i prodotti come per esempio la provenienza geografica e la qualità rispetto a quanto si potrebbe fare con l'uso del proprio nome come marchio individuale.

Nel caso dei marchi collettivi, la funzione distintiva e di garanzia qualitativa del marchio, ed il rapporto con il mercato è "mediato" dalla presenza di un soggetto, fisico o giuridico, titolare del marchio, che ha funzioni di garanzia e/o di promozione; la sua utilizzazione è "soggettivamente plurima" e la struttura di controllo è istituzionalizzata.

In virtù di queste considerazioni, una prima possibilità di valorizzazione potrebbe prevedere l'utilizzo di uno strumento di promozione collettiva come il marchio collettivo che, attraverso un

logo, comunicati in modo unitario e visibile, i valori del territorio e delle produzioni, sia ai consumatori (locali ed esterni al territorio; attuali e potenziali) sia alle imprese e alle istituzioni.

Un passo successivo, è rappresentato dalla comunicazione del “valore” del marchio cioè delle caratteristiche dei prodotti, delle imprese e del processo produttivo. Perché infatti i marchi collettivi siano efficaci ed efficienti, è importante che siano sostenuti da una mirata campagna di comunicazione. Inoltre poiché l’impatto positivo delle strategie di comunicazione aumenta quando soggetti pubblici e soggetti privati sono coinvolti nelle medesime azioni di comunicazione, sarà necessario prevedere una strategia comunicativa abbastanza articolata e integrata. Questa infatti, dovrà, a partire dal marchio ma non solo, comunicare tenendo conto dei diversi tipi di target e dei diversi obiettivi che si vogliono raggiungere, il contenuto in qualità, in rispetto dell’ambiente, dei lavoratori da parte dei produttori e delle produzioni locali. Infine, ai fini della valorizzazione delle produzioni, una strategia attualmente molto utilizzata è il *cyber-marketing* che permetterebbe sia di comunicare in modo bidirezionale con i consumatori e tra produttori-consumatori sia di effettuare delle transazioni parziali o complete direttamente dal sito web.

Il secondo obiettivo specifico prevede di favorire la creazione di un network tra le imprese e le istituzioni che stimoli il senso di appartenenza al territorio, alla comunità locale, al “sistema” da parte degli imprenditori, dettato oltre che da una serie di considerazioni di natura teorica anche da quanto emerso dall’analisi SWOT. A tal proposito, l’analisi effettuata ha rivelato la mancanza di un “sistema” imprenditoriale e la presenza di notevoli condizioni di isolamento, di diffidenza, di difficoltà ad accedere alle informazioni e di implementare strategie comuni di valorizzazione delle produzioni da parte degli imprenditori. In una siffatta situazione, per favorire la formazione di un network tra imprenditori e tra questi e le istituzioni, al fine di “fare sistema” si potrebbe pensare ad un Polo che fornisca servizi integrati alle imprese e che funzioni da interfaccia tra queste e le istituzioni locali. Questo centro servizi infatti, oltre a rappresentare il “marchio” e a fornire servizi di consulenza, informazione, sensibilizzazione, costituirebbe un punto di riferimento, un luogo di aggregazione materiale oltre che ideale per i produttori. Inoltre, al fine di consolidare e rafforzare il “sentirsi parte” da parte degli imprenditori, molto importante è che si instaurino delle occasioni di confronto, di dialogo non solo tra questi ma anche con le istituzioni presenti nel territorio. In tal senso molto utili saranno tutte quelle iniziative di comunicazione interna atte “a fare sistema”, a creare interesse, a stimolare l’adesione e a costruire consensi, condivisione e supporto sia da parte degli imprenditori sia delle istituzioni, alle iniziative previste.

Infine, perché tutto ciò sia possibile, è importante reperire fonti di finanziamento che sostengano tutte quelle iniziative necessarie alla creazione di un’immagine vincente per il territorio. Come già accennato, per le produzioni agro-alimentari la reputazione riguarda gli aspetti strettamente legati alla qualità e al rispetto della “morale” con cui queste vengono realizzate. Pertanto, ottenere “reputazione” significherà inizialmente implementare strumenti che garantiscano



e comunichino il rispetto dei principi etici e dell'ambiente durante i processi produttivi e il contenuto in qualità dei prodotti come per esempio la certificazione. Successivamente sarà necessario che le imprese e le istituzioni continuino ad investire in questa direzione. Infatti dando continuità alle strategie adottate, si potranno creare le condizioni favorevoli all'instaurarsi di un clima di fiducia nei riguardi delle produzioni e del territorio da parte dei consumatori, turisti e imprenditori. Da queste considerazioni si comprende come la fattibilità di una strategia di sviluppo territoriale è strettamente legata alla sua sostenibilità finanziaria. Pertanto, l'obiettivo di creare le condizioni per la sostenibilità della strategia si propone non solo di verificare che le scelte strategiche non entrino in conflitto con gli obiettivi e le azioni previste negli strumenti di programmazione già presenti ma anche di essere in sintonia e di coordinarsi con questi dal punto di vista delle azioni e dei finanziamenti al fine di sfruttare le sinergie a cui una tale integrazione potrebbe dare origine. In particolare, uno degli strumenti che interessa la quasi totalità del territorio oggetto di studio (ad esclusione del comune di Lucera) è il PIT 10 particolarmente attento ai temi dell'uso efficiente e razionale delle risorse naturali, del ricorso a tecniche produttive particolarmente rispettose dell'ambiente, in perfetta sintonia con la filosofia generale dello studio.

Al fine di individuare strumenti finanziari *ad hoc* che supportino le iniziative previste, un modo potrebbe essere riconducibile alla delimitazione e al riconoscimento di un Distretto rurale che rappresenterebbe un contesto produttivo omogeneo verso cui destinare i finanziamenti offerti dagli strumenti regionali di programmazione e a supporto dei distretti (strumenti di politica industriale) (Nardone *et al.*, 2004). Anche in questo caso la riflessione teorica è supportata da un'idoneità del territorio considerato. L'analisi ha infatti evidenziato come l'intero territorio del Sub-Appennino Dauno sia caratterizzato da una notevole omogeneità dal punto di vista socio-economico nonché da forti elementi di ruralità. Inoltre, considerando il contenuto in naturalità, in sostenibilità dei processi produttivi dell'area associato al marchio, questo sarebbe in perfetta sintonia con il PIT 10 per cui sarebbe possibile cogliere le opportunità offerte dallo stesso PIT in termini di azioni finanziabili. Alla luce delle considerazioni appena esposte, la strategia generale individuata prevede un *package* di offerta territoriale che si articola nelle seguenti azioni:

---

**Tabella 5 – Le azioni strategiche**

---

***Linea di intervento 1: Definizione e promozione di un paniere di prodotti locali***

Azione 1.1. Marchio “prodotti della Daunia”

Azione 1.2. Comunicazione esterna

Azione 1.3. Creazione e gestione sito web

***Linea di intervento 2: Favorire la creazione di un network***

Azione 2.1. Servizi integrati alle imprese

Azione 2.2. Comunicazione interna

***Linea di intervento 3: Creare le condizioni per la sostenibilità della strategia***

Azione 3.1. Riconoscimento di distretto rurale

---

#### 4. L'organizzazione dell'intervento

Al fine di implementare ed attuare le azioni previste dalle linee di intervento, si dovrà pensare ad un organismo attuatore che elabori una linea comune da seguire nella scelta degli attori a cui rivolgere l'offerta e offra una serie di servizi sia alle imprese potenziali e già insediate sia ai consumatori attuali e potenziali.

Si potrebbe quindi pensare ad un Consorzio di produttori che rappresenterebbe un organismo di "gestione" unitaria della strategia di valorizzazione delle produzioni tipiche. Il Consorzio dovrà essere il depositario del Registro del Marchio in cui verranno pubblicati i nominativi delle imprese licenziatricie del marchio con indicazione della specifica classe di prodotto assentita ed i singoli Disciplinari di prodotto.

Oltre alle funzioni di tutela, concessione del marchio e coordinamento delle attività di promozione del marchio, il Consorzio dovrebbe fornire una serie di servizi di consulenza e informazione rivolti alle imprese locali al fine di sensibilizzare gli imprenditori sull'importanza di aderire alla *vision*, e da favorire l'adozione di sistemi di qualità ambientale, di rispetto dei lavoratori e della relativa certificazione. La presenza del Consorzio inoltre, rappresenterebbe un elemento di aggregazione per i produttori, di creazione o miglioramento delle relazioni e di rapporti cooperativi tra le imprese e contribuirebbe allo sviluppo di relazioni tra le imprese locali e l'ambiente esterno, perché si possano superare gli elementi di debolezza strutturale, di capitale umano, relazionale evidenziati dall'analisi SWOT. Si dovrebbe quindi pensare ad una serie di azioni integrate che coinvolgano oltre alle imprese, anche le istituzioni deputate alla pianificazione e programmazione delle azioni di sviluppo territoriale, al finanziamento degli interventi. Queste azioni sarebbero in perfetta sintonia sia con la Politica di sviluppo rurale sempre più orientata agli aspetti di multifunzionali e al contenuto in ruralità dei territori sia con i locali strumenti di programmazione e di intervento sempre più attenti ad incentivare la formazione di "capitale sociale di contesto".

Le azioni del Consorzio potrebbero essere finanziate sia con il pagamento di una quota associativa sia cogliendo le opportunità previste dagli strumenti di programmazione. Per l'ottenimento di risorse finanziarie pubbliche, il Consorzio dovrebbe coordinarsi con gli strumenti di programmazione e di spesa ed eventualmente promuovere l'adattamento degli strumenti di programmazione e di spesa, potrebbe provenire dalla promozione del riconoscimento di un Distretto Rurale, dall'attuazione di progetti di ricerca e così via.

### IL PACKAGE DI OFFERTA TERRITORIALE

#### **1. La creazione del marchio per i prodotti locali e la definizione delle caratteristiche del paniere**

L'impianto strategico del presente documento si basa sulla necessità di realizzare un connubio tra reputazione di una gamma di prodotti e le qualità materiali ed immateriali che questi devono presentare. La qualità rappresenta infatti l'elemento centrale su cui si basano le strategie di valorizzazione dei prodotti agro-alimentari che spesso si avvalgono anche dei marchi collettivi siano essi di origine, di specificità o ombrello.

Come è noto il marchio è lo strumento principe per operare la differenziazione dei prodotti in un mercato sempre più affollato. Per quel che concerne le problematiche connesse con il presente piano, l'azione che si propone va ben aldilà del puro problema grafico e investe in maniera consistente due ambiti teorici: la tipologia del marchio da adottare e il contenuto che esso intende veicolare per consentire al consumatore di riconoscere in maniera inequivocabile le caratteristiche dell'offerta che viene proposta.

##### *a) Il marchio collettivo come elemento caratterizzante di un'offerta d'area*

L'utilizzo del marchio collettivo nel settore agro-alimentare, sviluppatosi soprattutto in riferimento a produzioni locali caratterizzate da una certa tipicità, ha acquisito ormai un notevole livello di interesse presso i consumatori, soprattutto in seguito alla popolarità raggiunta dai prodotti che usufruiscono delle denominazioni di origine.

I vantaggi derivanti dall'uso di tali marchi sono notevoli soprattutto per le produzioni delle aree più deboli. Nelle zone più svantaggiate, infatti sono rari i marchi di impresa in grado di competere autonomamente sul mercato europeo, pertanto l'uso di marchi collettivi potrebbe determinare, in comparti come quello dei prodotti tipici, risultati importanti in termini di difesa dei redditi degli agricoltori e di aumento del valore aggiunto per le imprese di trasformazione.

L'adozione di una strategia di differenziazione delle produzioni agro-alimentari attraverso l'uso dei marchi collettivi appare oltretutto utile per limitare la possibile perdita di competitività del settore agro-alimentare in seguito alla concorrenza esercitata dai Paesi extra-comunitari e resa possibile dalla liberalizzazione commerciale. Infine, non è da trascurare il fatto che la creazione di marchi di tutela dei prodotti agro-alimentari a livello territoriale che garantiscono caratteristiche

particolari dei prodotti, risponde alla crescente richiesta in tutela e garanzia da parte dei consumatori.

Il sistema di leggi che regolamenta l'uso dei marchi in Italia si basa essenzialmente sul R.D. 21 giugno 1942 n. 929, modificato dal D.lgs. 4 dicembre 1992 n. 480 (cosiddetta Legge marchi) in attuazione della Dir. 89/100 CEE sul ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri in materia di marchi d'impresa. Esso individua nei marchi una funzione distintiva o di differenziazione ed una di garanzia: la prima è di indicare all'acquirente il legame esistente tra il prodotto e l'impresa, la seconda di assicurare che tutti i prodotti dello stesso tipo recanti un certo contrassegno provengano dalla stessa impresa.

Il marchio collettivo è previsto in Italia dall'art. 2570 C.C. e dall'art.2 L. 929/1942 e può essere adottato solo in seguito a brevettazione: esso viene inoltre concesso unicamente a enti o associazioni di imprenditori o commercianti, legalmente costituite, aventi il fine di garantire l'origine, la natura o la qualità di determinati prodotti.

Il D.lgs. 4 dicembre n.480 all'art.2 n.4 in deroga all'art.18 consente che “un marchio collettivo può consistere in segni o indicazioni che nel commercio possano servire per designare la provenienza geografica dei prodotti o servizi”. Il marchio collettivo può essere registrato da un Ente, un'associazione, un consorzio, un qualunque organismo collettivo di produttori o anche da “Amministrazioni dello Stato, delle Regioni, delle Province o dei Comuni” (art.22 comma 3 legge marchi). A questi, e non al singolo imprenditore, compete la proprietà del marchio e la conseguente tutela e garanzia dei prodotti.

Gli Enti (Regioni, le Province e l'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, titolare del marchio INE ) e le associazioni (associazioni di produttori o consorzi) non fanno essi stessi uso del marchio ma lo concedono a quegli imprenditori che producono secondo le caratteristiche garantite o nella zona geografica attestata e si sottopongono a controlli della qualità dei prodotti (Guatri, 1972). Questa “dissociazione” tra titolarità singola (di un ente o di una associazione) ed uso plurimo (da parte dei soci) segna la distinzione fondamentale tra questo tipo di marchi e quelli d'impresa.

Il marchio collettivo non attesta la provenienza dei prodotti da una determinata impresa ma le qualità, le caratteristiche o la provenienza geografica di un prodotto (*ibidem*).

Inoltre, quando si parla di marchio attestante la qualità è possibile distinguere tra marchio collettivo, pubblico o privato, a seconda della natura rispettivamente pubblicistica o privatistica dell'ente che ne ha richiesto la registrazione.

Molto importante è il controllo qualitativo svolto dagli enti titolari del marchio in quanto rappresenta lo strumento attraverso cui la funzione di garanzia qualitativa di questi segni diviene effettiva. La legge pertanto richiede che all'atto del deposito del marchio collettivo alla domanda venga allegato lo statuto dell'ente nella parte concernente le modalità d'uso del segno, i controlli e

le sanzioni (*ibidem*). In mancanza di ciò il titolare decade dal marchio collettivo ai sensi dell'art.43 legge marchi.

I soci acquistano il diritto d'uso del marchio collettivo impegnandosi ad assoggettare il proprio prodotto alle prescrizioni statutarie ed ai controlli dell'ente titolare. Questo garantisce infatti che le imprese associate autorizzate ad usare il marchio collettivo mantengano gli elementi (di origine, natura o qualità) che, menzionati nell'apposito regolamento, rendono tipici i prodotti.

I marchi collettivi sono di diversa natura e in base alla funzione che si vuole raggiungere si distinguono in: *marchi di qualità* che identificano i prodotti aventi determinate caratteristiche qualitative e *marchi di origine con valore comunitario* che identificano i prodotti provenienti da determinate aree geografiche (denominazioni di origine ed indicazioni geografiche protette, attestati di specificità).

Trascurando i marchi di origine con valore comunitario in quanto non tutti i prodotti agro-alimentari del territorio del Sub-Appennino rientrano in questa categoria, una possibilità interessante è offerta dai marchi di qualità.

Come già accennato, i marchi collettivi di qualità possono essere applicati o ad un unico prodotto o a più di prodotti appartenenti alla stessa filiera o a prodotti appartenenti a filiere differenti e di tipologia diversa.

In virtù di queste considerazioni, nel caso in oggetto, poiché le opzioni strategiche richiedono di adottare un marchio collettivo che tuteli prodotti di diversa tipologia e appartenenti a più filiere, si dovrebbe utilizzare un marchio collettivo trasversale ovvero un "Marchio ombrello" di tipo privato in considerazione della natura privatistica dell'Organismo collettivo che dovrebbe registrarlo<sup>22</sup>.

Nel caso del marchio collettivo sarà necessario nominare un "Comitato consultivo del marchio". Il Comitato consultivo del marchio è composto dai rappresentanti delle organizzazioni economiche, professionali e di consumatori più rappresentative del sistema agro-alimentare provinciale, al fine di rappresentare in modo bilanciato gli interessi coinvolti nella definizione delle misure da adottare per la gestione del marchio collettivo. Non possono fare parte del Comitato consultivo tutti coloro che, a qualsiasi titolo, sono coinvolti nelle attività di verifica, controllo e vigilanza o che potrebbero incorrere nel conflitto di interessi. Al Comitato sarà affidato l'incarico di: predisporre le procedure per l'applicazione del regolamento d'uso del marchio; predisporre proposte di modifica o aggiornamento del regolamento; formulare proposte per le iniziative di valorizzazione del marchio; svolgere istruttorie tecniche sulle richieste di concessione delle licenze d'uso del marchio, fermo restando che le licenze d'uso saranno comunque concesse dal titolare del

---

<sup>22</sup> L'avvio della procedura di registrazione di un marchio collettivo necessita di: un esemplare del marchio da depositare; un elenco dei prodotti che verranno contraddistinti dagli utilizzatori del marchio; copia conforme del provvedimento "istitutivo" del marchio collettivo, con inserito il regolamento relativo all'uso le marchio stesso; una lettera di incarico sottoscritta da un procuratore dell'ente o dell'amministrazione proponente

marchio vale adire la Regione, e per essa l'Assessore competente; svolgere istruttorie e formulare singoli disciplinari di prodotto; acquisire pareri o svolgere audizioni in funzione dei singoli prodotti, in composizione temporaneamente e specificamente integrata da soggetti muniti di specifiche competenze.

Il Comitato consultivo può produrre direttamente proposte di disciplinari, oppure può esaminare proposte predisposte da Enti, Associazioni od organismi collettivi rappresentanti del mondo della produzione.

#### *b) Le caratteristiche del paniere d'offerta e il messaggio veicolato dal marchio*

L'idea forza sulla quale si basa l'intera strategia prevede di apportare valore al territorio promuovendo produzioni agro-alimentari di qualità che definiamo, in senso lato, "etiche" perché rispettose delle tradizioni, dei consumatori, dei lavoratori e dell'ambiente.

È fondamentale, perciò, trasferire all'interno del disciplinare del marchio collettivo che si va a costituire questi valori e questi significati orientando l'offerta territoriale a rispettare da una parte la tipicità gastronomica e le tradizioni culinarie e, dall'altra, ad offrire al mercato una garanzia circa il rispetto dei consumatori, dei lavoratori e dell'ambiente.

In questa ottica, diventa indispensabile per l'affermazione della strategia prospettata che le imprese del territorio possano manifestare una maggiore sensibilità verso queste problematiche e si premurino di adottare un insieme di certificazioni, da quella ambientale, a quella etica fino a quella di rintracciabilità di filiera.

La certificazione ambientale garantisce che le imprese adottano un sistema di gestione adeguato per gestire con maggiore efficienza e sistematicità i problemi e le opportunità in campo ambientale. Nei moderni mercati i sistemi di gestione ambientale stanno assumendo un ruolo crescente nella organizzazione delle imprese non solo come strumenti gestionale di complessità ambientali e di sicurezza interne ed esterne all'attività dell'impresa, ma anche come mezzi per trasformare i vincoli ambientali in opportunità di business, per ridurre i costi e risparmiare risorse, e per affrontare sui mercati con sistematicità la concorrenza.

Questo orientamento, sviluppato spontaneamente dalla grande impresa, ha trovato successivamente un riscontro nelle politiche ambientali di nuova generazione dell'Unione Europea che, alla luce del principio della massimizzazione dei coinvolgimenti e della responsabilizzazione di tutti i soggetti, ha approvato, nel 1993, il regolamento relativo al sistema *Emas (Environmental Management and Audit Scheme)* di ecogestione e auditing ambientale. Parallelamente e con finalità analoghe, è stata approvata, a livello internazionale nel 1996, la norma Uni En ISO 14001.

Tale norma, mutuata da quella relativa alla gestione della qualità (ISO 9000), sembra sovrapporsi al regolamento EMAS ma in realtà le due procedure, pur essendo entrambe finalizzate

alla responsabilizzazione d'impresa presentano delle notevoli differenze<sup>23</sup>. Nel complesso si può sostenere che la certificazione Iso 14001, risultando meno onerosa e condizionante della partecipazione al sistema EMAS potrebbe risultare propedeutica a quest'ultima, una sorta di primo passo nella direzione di una maggiore consapevolezza del proprio impatto sull'ambiente.

In Italia il regolamento EMAS è stato recepito con una certa celerità, perlomeno rispetto a quanto accaduto in passato con altre direttive europee di significato ambientale. Il Decreto Interministeriale di recepimento, che ha istituito il Comitato Ecolabel ed Ecoaudit, è il 413/95; i membri del Comitato sono stati nominati nel 1996, mentre alla fine del 1997 è stato istituito l'Albo dei Verificatori autorizzati alla certificazione.

L'adozione volontaria di codici etici e di standard verificati da parte terza rappresenta una modalità operativa che riscuote un'attenzione crescente da parte delle imprese agricole, di trasformazione e distribuzione dei prodotti agro-alimentari. Il ricorso alla certificazione etica è forte soprattutto presso quelle imprese che perseguono l'obiettivo di acquisire una immagine, una reputazione che ispiri fiducia e migliori quindi le relazioni con l'ambiente esterno accrescendone così la capacità competitiva.

Tale comportamento è proporzionalmente più frequente tra le imprese agro-alimentari essendo questo un comparto in cui le problematiche "etiche" sono molto più rilevanti data la specificità delle risorse impiegate e dei prodotti ottenuti. Basti pensare, solo per menzionare alcuni aspetti, ai problemi connessi con lo sfruttamento dei lavoratori e il mancato rispetto dei loro diritti fondamentali, la conservazione della biodiversità, l'impiego di piante ed animali geneticamente modificati e in generale di biotecnologie, le tecniche di allevamento degli animali, l'impiego di additivi nocivi, ma anche la diffusione della malnutrizione, la lotta alla fame, il dumping sociale e distorsioni della concorrenza. Come si può osservare, gran parte delle questioni morali sono connesse al perdurare degli inaccettabili squilibri tra il Nord e il Sud del mondo ma in generale la questione va ben oltre e sempre più aziende ritengono utile poter utilizzare tali argomenti a fini commerciali.

La più diffusa applicazione di questi moderni strumenti di governo dell'impresa è stata in larga parte assecondata dagli orientamenti seguiti in questa materia dalle istituzioni pubbliche. La Commissione europea, valutati i vantaggi che i comportamenti socialmente impegnati delle imprese possono apportare allo sviluppo sostenibile, ha presentato un Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa al quale è seguita una comunicazione incentrata sulla strategia comunitaria in materia. Tale strategia si impernia su alcuni specifici strumenti impiegati dalle imprese, tra cui il più rilevante è lo standard della responsabilità sociale *Social Accountability* 8000 (SA 8000).

---

<sup>23</sup> Ad esempio, l'EMAS è rivolto alle imprese industriali, si applica ad un sito produttivo e prevede una Dichiarazione ambientale successivamente convalidata da un verificatore accreditato indipendente; per contro l'ISO 14001 si applica a tutte le organizzazioni imprenditoriali e prevede la richiesta di verifica da parte di un organismo di certificazione.

Lo standard SA 8000, sviluppato nel 1997 da un ente *no-profit* statunitense (il *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*, CEPAA) è il primo e più diffuso standard a livello internazionale, per la certificazione, da parte di un ente terzo, della responsabilità sociale di una azienda. Esso prevede la messa a punto di un sistema di gestione standardizzato delle condizioni nel luogo di lavoro e la messa a punto di un sistema indipendente per compiere le verifiche nelle imprese aderenti e rilasciare la certificazione di responsabilità sociale dell'impresa.

Oggi, lo standard SA 8000 è lo strumento internazionale che regola uniformemente la misurazione delle prestazioni etiche delle imprese nei vari comparti produttivi, indipendentemente dalle loro dimensioni, localizzazioni e articolazioni. È lo strumento che rende credibile e riconoscibile l'impegno di quelle aziende che intraprendono la strada del miglioramento progressivo e continuativo delle proprie prestazioni in tale ambito alla ricerca di risultati significativi sul piano dell'immagine e del ritorno economico.

Il sistema di certificazione ha la funzione di convalidare le dichiarazioni dell'impresa in merito al suo impegno nell'ambito della responsabilità etico-sociale e di rilasciare una attestazione di conformità riconosciuta e riconoscibile dagli *stakeholder*, resa pubblica. Lo standard SA 8000 e il suo sistema di verifica riprendono anche strategie commerciali di garanzia della qualità (come quelle impiegate per lo standard ISO 9000), e aggiungono alcuni elementi considerati essenziali per l'auditing sociale, secondo il giudizio espresso da esperti internazionali dei diritti umani.

Va sottolineato un carattere particolarmente significativo e ricco di implicazioni che questa norma presenta: il coinvolgimento di tutti i fornitori con effetti moltiplicativi lungo l'intera catena di fornitura; un altro suo punto di forza è rappresentato dai criteri di conduzione manageriale, focalizzati sul continuo miglioramento e sulla prevenzione piuttosto che sulla correzione.

Data la sua rilevanza e la vasta eco che hanno ricevuto in campo giornalistico i vari scandali alimentari, il problema della salubrità degli alimenti si sta ponendo come uno degli aspetti più dibattuti dentro e fuori il comparto e come un attributo qualitativo fondamentale per determinare il successo delle strategie commerciali. Pertanto, aumenta l'attenzione dei consumatori delle società avanzate per il tema della rintracciabilità, ovvero la capacità di tracciare e seguire prodotti alimentari, mangimi, ingredienti e animali attraverso tutti gli stadi della produzione primaria, della trasformazione e della distribuzione.

Avere un sistema di produzione rintracciabile fornisce una garanzia al consumatore aumentandone non solo il livello di conoscenza ma anche quello di fiducia. D'altra parte, l'identificazione dei lotti e, conseguentemente, la loro rintracciabilità presenta un'utilità sociale in quanto consente alle aziende di ritirare dal commercio solo i quantitativi di produzione nei quali sia stato eventualmente individuato un "rischio immediato" per la salute del consumatore.

In considerazione dell'importanza dell'argomento, l'Unione Europea ha approvato uno specifico regolamento, Reg. CE 178/2002, in cui dispone "in tutte le fasi della produzione, della



trasformazione e della distribuzione la rintracciabilità degli alimenti, dei mangimi, degli animali destinati alla produzione alimentare e di qualsiasi altra sostanza destinata o atta a entrare a far parte di un alimento o di un mangime”. Va notato che la norma ha natura cogente e vale per la generalità dei prodotti alimentari sebbene l’entrata in vigore è stata più volte posposta.

Ai fini del progetto che si presenta con questo documento, si suggerisce che i prodotti inseriti nel Paniere siano realizzati da imprese che scelgano l’applicazione volontaria della norma di rintracciabilità UNI 10939. Essa costituisce una norma quadro che sancisce i principi generali per la progettazione ed attuazione di un sistema di rintracciabilità nelle filiere agroalimentari basata sulla capacità di ricostruire la storia e di seguire l’utilizzo di un prodotto mediante identificazioni documentate (relativamente ai flussi materiali ed agli operatori di filiera). Nello specifico, la norma evidenzia che per tracciare efficacemente una produzione non è sufficiente la documentazione dello scambio tra l’azienda ed i suoi pubblici esterni, ma è indispensabile assicurare il monitoraggio dei flussi materiali interni.

### *c) Integrazione e coerenza con il PIT Monti Dauni*

L’azione proposta manifesta evidenti relazioni con le misure finanziate dal PIT 10 “Monti Dauni”. In particolare, la definizione del Disciplinare alla base della concessione e dell’utilizzo del marchio collettivo rientra pienamente nella Misura 4.8 “Commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità”, per la cui realizzazione sono stati attribuiti 317.850 Euro. Tale Misura prevede tra le tipologie di intervento ammissibili, l’intervento b): “Studi per la definizione di standard di qualità di prodotto e di processo finalizzati a migliorare la competitività dei sistemi agricoli e agroindustriali in un contesto di filiera, per la valorizzazione commerciale dei prodotti agricoli e zootecnici, in grado di migliorarne il rapporto qualità/prezzo”.

## **2. La strategia di comunicazione della strategia all’esterno dell’area**

La complessa organizzazione dei mercati e l’evoluzione dei fattori competitivi impongono alle imprese che intendono perseguire posizioni di leadership in segmenti e nicchie di mercato di sviluppare strategie ben precise. In particolare, se la progettazione di un marchio e di un’offerta dalle caratteristiche qualitative ben precise rappresenta la condizione necessaria per riscuotere il consenso del cliente, non si può certamente sottovalutare la considerazione elementare secondo cui pur avendo a disposizione un prodotto che risponde alle esigenze del consumatore questi non lo acquisterà mai se ne ignorasse l’esistenza. Con ciò si intende affermare il valore assolutamente primario dell’attività di comunicazione.

Da un punto di vista logico, la comunicazione rappresenta un processo tra due soggetti (emittente e ricevente) tra i quali si instaura un duplice flusso: un primo dalla fonte al destinatario caratterizzato da un messaggio inviato attraverso un mezzo ed un secondo che rappresenta il segnale di ritorno dal destinatario alla fonte. Da un punto di vista di marketing, la comunicazione può essere definita come “l’attività attraverso cui un’organizzazione informa i potenziali “clienti” dell’esistenza di un determinato prodotto o cerca di persuaderli a compiere una determinata azione o, ancora, ad adottare un determinato comportamento” (Cercola, 2002, p.220).

Ai fini del presente piano di marketing territoriale, oltre a porre con forza l’esigenza di attivare processi di comunicazione, può essere importante proporre alcune riflessioni circa le modalità attraverso cui è opportuno esplicitarli. In generale, gli strumenti fondamentali sono il messaggio ovvero l’insieme dei simboli che il comunicatore trasmette e il mezzo cioè i canali di comunicazione (Kotler; Scott, 1993).

Nella definizione di un piano di comunicazione si individuano alcuni elementi di fondamentale importanza per la riuscita dell’operazione, ovvero: la codifica del messaggio, la scelta dei vettori attraverso cui veicolare il messaggio, la fase creativa ed operativa. Di seguito si danno alcuni elementi per ordinare le diverse fasi.

#### *a) La codifica del messaggio*

Se il messaggio rappresenta l’elemento base del processo di comunicazione, la sua codifica è il processo forse più importante perché ne influenza l’efficacia. Infatti, la probabilità che il pubblico al quale ci si rivolge recepisca esattamente ciò che si intende comunicare dipende dal fatto che questo posseda le chiavi di decodifica adatte.

In generale, la definizione del messaggio dovrebbe attirare l’attenzione, mantenere l’interesse, sollecitare il desiderio e indurre il destinatario all’azione. Nella formulazione del messaggio di dovrà quindi considerare: che cosa dire (contenuto del messaggio), come esprimerlo in modo logico(struttura del messaggio); come confermarlo a livello simbolico (formato del messaggio) e chi dovrebbe dirlo(fonte del messaggio) (*ibidem*).

La codifica dipenderà da almeno tre fattori: la visione strategica dell’impresa, il suo target e i mezzi attraverso cui sarà veicolato.

Normalmente, il messaggio deriva direttamente dalla visione strategica dell’azienda o del territorio. Nel caso specifico bisognerà operare intorno al concetto di eticità delle produzioni e del territorio in cui esse sono realizzate.

I destinatari del processo di comunicazione possono essere i consumatori, i clienti potenziali, i clienti di marche concorrenti oppure i “pubblici” ovvero le istituzioni pubbliche, gli azionisti, l’opinione pubblica, ecc. Il progetto di comunicazione dovrebbe essere mirato e non indirizzato a

target troppo ampi nei quali si avrebbe una inevitabile dispersione dell'informazione. Pertanto, a seconda della tipologia di destinatari bisognerà adattare il contenuto della comunicazione, il modo con cui questa è svolta, il momento in cui effettuarla, il luogo in cui proporla e il soggetto da scegliere per la comunicazione stessa (*ibidem*).

Infine, è chiaro che la codifica del messaggio porterà a risultati ben differenti a seconda che esso debba essere veicolato attraverso un mass-media piuttosto che un altro. Se si utilizzava radio, per esempio, è necessario dedicare attenzione ai suoni e alle parole; sui giornali e sulla cartellonistica stradale la priorità è quella di comunicare con le immagini; la televisione rappresenta opportunità più ampie.

#### *b) La definizione del communication mix*

Il mix della comunicazione è formato da: la pubblicità, la promozione delle vendite, le pubbliche relazioni o relazioni esterne e la vendita personale, ognuna delle quali ha i suoi vantaggi/svantaggi e i suoi costi. La scelta degli strumenti, inoltre, dipende da una serie di variabili tra cui gli obiettivi principali della comunicazione (stimolare la domanda primaria, informare il mercato, convincere i potenziali clienti ad acquistare, rafforzare l'immagine di una impresa), il budget disponibile, i destinatari del messaggio.

La pubblicità è una forma di comunicazione e di presentazione impersonale di beni, servizi, idee, luoghi, realizzata da un'organizzazione ben identificabile, attraverso mezzi di comunicazione di massa e sempre a pagamento. Accanto all'uso dei tradizionali mezzi pubblicitari, quali stampa e affissioni, si è andato affermando anche l'uso della televisione, di pamphlet, video, film e siti web. La pubblicità si dirige alla massa del pubblico, quindi permette di raggiungere un gran numero di clienti potenziali, ad un costo normalmente inferiore alla *personal selling* e si presta particolarmente sia per introdurre un nuovo prodotto sia per far associare particolari significati e valori a ciò che viene pubblicizzato. E' infatti un mezzo penetrante, che rende possibile la ripetizione del messaggio ed è anche molto espressiva in quanto si avvale oltre che simboli visivi, anche del suono e del colore. In questa forma di comunicazione, frequente è il ricorso a slogan o a temi particolari particolarmente efficaci per diffondere, rendere visibile, riconoscibile e memorizzabile nella mente del pubblico un luogo o alcune sue determinate caratteristiche. La funzione dello slogan è di racchiudere in una sola frase e in poche parole una visione complessiva dello spirito del luogo e/o i suoi elementi distintivi e i suoi fattori di forza, mentre i vantaggi derivano dall'essere abbastanza incisivo e dal poter essere facilmente riprodotto su una grande varietà di media e oggetti come bicchieri, magliette, cartelloni pubblicitari, ecc.

La promozione delle vendite consiste nello stimolare gli acquisti o le vendite attraverso incentivi di breve durata (riduzioni di prezzo, premi, offerte speciali). Le tecniche promozionali

possono essere effettuate presso la distribuzione (sconti di prodotto, le dimostrazioni nel punto vendita, ecc.) o direttamente presso i consumatori (prove all'acquisto, campioni di prodotto, offerte speciali, pubblicazione di brochure, calendari, dimostrazioni, presentazioni, partecipazione a fiere e mostre, campagne di degustazione, ecc.). La risposta da parte dei consumatori è abbastanza consistente e immediata tuttavia la preferenza acquisita non è duratura. Nel caso in cui la promozione sia collettiva, l'oggetto di comunicazione sono uno o più elementi distintivi di una pluralità di soggetti (imprese, territorio, prodotti). Per esempio, l'area geografica, l'omogeneità dei processi di produzione, l'uniformità della materia prima impiegata, l'adesione ad un sistema di controllo, la partecipazione ad un sistema di qualità. Tali caratteristiche sono evidenziate dall'impiego di un segno distintivo, normalmente regolamentato per legge e rappresentato da un marchio.

Le pubbliche relazioni comprendono una serie di azioni destinate a realizzare relazioni ottimali con differenti "pubblici", prevalentemente di natura istituzionale ma anche ad influenzare in modo indiretto l'opinione pubblica in generale. Le relazioni esterne comprendono sia attività non personali, quando sono mezzi di comunicazione, non a pagamento, a promuovere l'immagine o il prodotto dell'azienda sia attività interpersonali come conferenze o dimostrazioni.

La gestione di tali manifestazioni insieme all'uso di altre forme di comunicazione come manifestazioni, convegni, conferenze, incontri, rappresentano delle significative opportunità per stabilire dei primi contatti con i "pubblici" (banche, comunità locali, istituzioni pubbliche, i consumatori, potenziali investitori), accrescere il senso di appartenenza delle imprese del luogo, produrre degli interventi di tipo finanziario da parte delle autorità, e così via.

Le pubbliche relazioni sono uno strumento molto importante nell'ambito del marketing territoriale. Infatti, fare relazioni pubbliche per un territorio significa curarne l'immagine attraverso i rapporti con i vari pubblici, gli eventi e le azioni di Ufficio stampa. Con l'Ufficio Stampa si mira ad acquisire visibilità sul target dei consumatori, degli imprenditori, degli investitori (pubblici e privati). La capacità di attrazione si basa sull'alta credibilità rispetto agli annunci pubblicitari, sulla possibilità di raggiungere potenziali acquirenti in qualche misura refrattari alla vendita personale e alla pubblicità e hanno la capacità di attirare l'attenzione sull'oggetto della comunicazione.

La vendita personale è una forma diretta di comunicazione effettuata da persone dell'organizzazione che impiegano mezzi di comunicazione interpersonali e verbali per informare potenziali clienti e convincerli all'acquisto. Il venditore oltre a comunicare al cliente le caratteristiche e i benefici del prodotto dovrebbe anche fornire consulenza al cliente successivamente all'acquisto.

Nel caso dei prodotti tipici, come quelli del Sub-Appennino Dauno, identificati da molteplici caratteristiche materiali e simboliche, si dovrebbe pensare ad un mix comunicativo quanto più possibile articolato in modo da trasmettere una serie di messaggi emessi più o meno direttamente

dal territorio specifico. I destinatari delle azioni operative così progettate devono essere non solo i consumatori finali e intermedi ma anche tutti gli operatori coinvolti e le istituzioni pubbliche interessate (Del Giudice, 2000). Come già accennato, la strategia di comunicazione dovrà essere rivolta sia agli *stakeholders* esterni sia a quelli interni.

In particolare, nel caso dei soggetti esterni, un primo obiettivo della comunicazione esterna consisterà nel catturare l'attenzione sugli elementi di attrattività non immediatamente percepibili nel loro reale valore (contenuto in salubrità dei prodotti, la tipicità, il rispetto dell'ambiente, dei lavoratori, ecc.). Un secondo obiettivo sarà quello di fornire informazioni sui contenuti del marchio ed infine favorire lo sviluppo di relazioni con soggetti e istituzioni locali.

Poiché l'oggetto da comunicare è costituito da un paniere a marchio ricco non solo di prodotti ma anche di valori e di riferimento al territorio, il mix di comunicazione, in base anche alle peculiarità di ciascuna forma di comunicazione, dovrà puntare principalmente su attività di promozione e di pubblicità.

Per le attività di promozione, sicuramente la partecipazione a fiere e mostre del settore, l'organizzazione di campagne di degustazione saranno le forme da privilegiare in quanto permetteranno di comunicare non solo il prodotto ma anche i "valori" del territorio e il contenuto del paniere a marchio.

L'organizzazione delle attività di pubblicità dovrà basarsi essenzialmente sul ricorso alla stampa specializzata sui temi del territorio, del turismo, della gastronomia e così via.

Nell'attività di comunicazione, oltre ai prodotti ottenuti nell'area, si dovrebbe comunicare con particolare enfasi l'impiego delle tecniche di produzione particolarmente rispettose dell'ambiente e dei lavoratori, l'*asset* di risorse tipicamente immateriali che la caratterizzano quali le capacità, le conoscenze, saper fare, la reputazione, l'esistenza di un sistema che solo nel territorio del Sub-Appennino Dauno è presente, abbinando l'area del Sub-Appennino Dauno con un'immagine fortemente positiva e dalla quale dipende la produzione di valore aggiunto.

### *c) La realizzazione del processo di comunicazione*

Una volta individuate le leve della comunicazione da impiegare, è necessario scegliere i mezzi attraverso cui trasmettere i messaggi destinati al target selezionato. Questa scelta è articolabile su due livelli: in primo luogo bisogna definire quale è il tipo di mezzo che si intende utilizzare tra quelli disponibili.

Per esempio una volta che si sia scelta la leva pubblicitaria va innanzitutto deciso se realizzare la pubblicità su quotidiani, riviste, televisione, affissione o su più di uno di questi. Il secondo passo è quello relativo ad una maggiore specificazione della scelta: se cioè avendo un quotidiano ci si voglia orientare verso uno a larga diffusione oppure verso uno specialistico. Infine va individuato il

quotidiano (o i quotidiani) su cui pubblicare l'inserzione pubblicitaria. Nella scelta del mezzo pubblicitario devono essere presi in considerazione diversi fattori: prima di tutto gli obiettivi (sia quelli generali della campagna sia quelli specifici del messaggio), quindi il grado di copertura del mercato che i diversi mezzi assicurano (a questo proposito non è tanto importante che la copertura sia molto ampia, quanto piuttosto che coincida il più possibile con l'area dove viene distribuito il prodotto e dove si trova il target della comunicazione). Il mezzo dovrà inoltre essere scelto tenendo presente anche le caratteristiche del messaggio che si vuole trasmettere ed il momento in cui il mezzo stesso verrà in contatto con i potenziali acquirenti. Naturalmente la decisione sui mezzi non potrà prescindere dal costo di ciascun mezzo, che va valutato sia in rapporto al budget stanziato sia alla diffusione del mezzo stesso.

Nel caso della pubblicità per esempio, si potrebbe pensare a diffondere le informazioni su testate "qualificate" nell'ambito del territorio, del turismo, della gastronomia come Dove, Bell'Italia, Gente viaggi, Panorama travel, Gulliver, In viaggio, Itinerari e luoghi, Itinerari percorsi e week end, Itinerari travel, Gambero rosso, Tutto turismo, Vini e liquori, Viaggiare, Week end viaggi.

#### *d) Integrazione e coerenza con il PIT 10*

L'azione proposta manifesta evidenti relazioni con le misure finanziate dal PIT 10. In particolare, la Misura 4.1 "Aiuti al sistema industriale (PMI e artigianato)" per la cui attuazione, al PIT 10 sono stati attribuiti 8.052.000 di Euro, offre la possibilità di finanziare attività di promozione (partecipazione a fiere ed eventi). In particolare, rilevante è l'integrazione con l'area sistema a) Sistema della Globalizzazione che prevede "progetti di penetrazione commerciale all'estero, consulenze per attività export, analisi di mercato, partecipazione a fiere ed eventi".

### **3. La creazione e la gestione del sito web**

L'utilizzo di un marchio dei prodotti agro-alimentari per migliorare lo sviluppo del territorio non può prescindere dall'utilizzo del cyber-marketing ovvero di una possibile forma di utilizzo di ambienti virtuali di comunicazione e relazione – i siti web – a supporto della valorizzazione del territorio (Valdani; Ancarani, 2000). Internet è uno degli strumenti di comunicazione più efficaci per trasmettere e ricevere informazioni e, in particolare quindi, lo è anche per i messaggi che i produttori intendono rivolgere ai consumatori e viceversa. La realizzazione del sito dovrebbe avere la duplice finalità di comunicazione e di transazione.

La costruzione di un sito web deve assolvere alla funzione di essere la porta d'accesso nell'offerta territoriale per chi è esterno all'area e vuole approfondire conoscenze su di essa. D'altra parte esso deve essere lo strumento per avviare un altro tipo di comunicazione con le aziende del territorio al fine di mantenerle coese ed impegnate nel progetto di fondo. Chiaramente i due obiettivi richiedono tutta una serie di attività (definizione e aggiornamento dei contenuti, accoglienza ospiti virtuali, comunicazione con le aziende e raccolta *feed back*, etc.).

Le iniziative di valorizzazione e commercializzazione telematica dei beni tipici locali e dei servizi sarebbero rivolte sia a consumatori finali (*e-commerce business-to-consumer*) sia ad imprese (*e-commerce business-to-business*) interni e potenziali.

L'attivazione di un sito si propone di dare visibilità alle attività di creazione di valore ovvero di produzione di benefici per i fruitori del marchio e di perseguire finalità transattive direttamente on-line. La transazione on-line può essere parziale oppure completa. Nel caso per es. della transazione parziale si può pensare alla possibilità di prenotare on-line un servizio o dei prodotti come la prenotazione per i consumatori o per le imprese di alcuni prodotti tipici o di servizi di consulenza. La transazione completa si ha invece quando non è necessario alcun contatto diretto e quindi nessuno spostamento fisico per fruire dei benefici dell'attività posta in essere. Si pensi per esempio alla disponibilità on-line dei requisiti o dei moduli da compilare per fruire del marchio del consorzio o alla predisposizione on-line di forme di consulenza tramite e-mail relative alla certificazione etica, di qualità ambientale, ecc. oppure all'acquisto dei prodotti certificati. Inoltre, successivamente all'acquisto, sarebbe molto interessante avere informazioni oltre che sulla conferma dell'avvenuta ricezione al giudizio sulla qualità del prodotto o servizio ricevuto. Il sito del Consorzio fornirebbe così alle imprese associate un servizio di vendita economico e potente per competere al di fuori dei confini locali.

Il sito del Consorzio dovrebbe quindi essere in versione bilingue e oltre a fornire informazioni di carattere generale sul territorio e sui prodotti tipici, potrebbe includere un elenco delle aziende associate al consorzio con *link* a quelle che dispongono di un sito (*brochure* elettronica).

Il sito web oltre a far conoscere e scoprire i migliori prodotti alimentari del territorio e ad illustrare le tecniche rigorosamente tradizionali di produzione e rispettose dell'ambiente, della genuinità, ecc., potrebbe prevedere attraverso un *link* al sito delle imprese locali, la possibilità di concludere la transazione direttamente on-line. Ciascuna azienda potrebbe così gestire in modo autonomo e con modalità differenziate (per esempio, solo primo contatto informativo via e-mail oppure possibilità di completare transazioni commerciali on-line) il proprio rapporto con la clientela.

Dal sito oltre a emergere che i prodotti proprio perché tipici, genuini, non sono facilmente reperibili nei normali negozi ma in alcuni casi solo on-line, dovrebbe risultare che si tratta di

prodotti unici e inimitabili, frutto delle tecniche tradizionali di produzione e della passione dei piccoli imprenditori locali.

Inoltre si potrebbe pensare di attivare una sezione “Forum” che serva come luogo virtuale di confronto tra consumatori, imprenditori e istituzioni nonché una FAQ (*Frequently Asked Questions*) che fornisca chiarimenti sulle tematiche maggiormente richieste.

#### *a) Integrazione e coerenza con il PIT 10*

L'azione proposta manifesta evidenti relazioni con le misure finanziate dal PIT 10. In particolare, la realizzazione del sito web rientra pienamente tra le attività previste nella Misura “Società dell'informazione”, per la cui realizzazione sono stati attribuiti al PIT 10 “Monti Dauni” 6.302.400 di Euro. Questa Misura collegata alla Misura 6.2 del POR Puglia 2000-06, prevede tra le azioni ammissibili l'azione c) “Iniziativa a sostegno del sistema delle imprese e delle professioni” che “risponde all'esigenza di rafforzare, anche in Puglia, la costruzione di una Società della Conoscenza che metta a disposizione degli operatori economici competenze specialistiche in grado di elevare i livelli d'innovazione, di competitività, ma anche di propensione alla cooperazione orizzontale e verticale”. Tale azione contribuirebbe quindi anche alla realizzazione della Linea di intervento 2: favorire la creazione di un network, in particolare alla Azione 2.1: “promozione e relazioni esterne” ovvero alla realizzazione di un sistema imprese-istituzioni in quanto “Così operando, tali reti contribuiranno sia a favorire la valorizzazione del patrimonio di conoscenze tacite ed informali dei singoli territori, sia a promuovere lo sviluppo di relazioni di cooperazione più ampie e qualificate, costruendo un ponte concreto fra le strutture sistemiche e quelle intersoggettive, fra le istituzioni pubbliche e i cittadini” (Mis. 6.2 azione c).

#### **4. L'offerta di servizi integrati alle imprese**

La sostenibilità della strategia richiede, inevitabilmente, il rafforzamento della cultura manageriale delle imprese locali, sia di quelle esistenti sia di quelle potenziali. L'analisi territoriale ha, infatti, evidenziato l'esistenza di un diffuso bacino a carattere artigianale, di dimensioni piccole o piccolissime, che operano in maniera tradizionale interfacciandosi con un mercato prevalentemente locale. Il tessuto produttivo dell'area esprime una serie di esigenze e bisogni che ben evidenziano un gap in termini di cultura manageriale e che vanno dall'area produzione a quella organizzativa, dalla gestione finanziaria a quella commerciale.

Muovendo da queste considerazioni, e alla luce della strategia complessiva del documento che presuppone l'adozione di modalità organizzative avanzate da parte delle imprese, la presente



azione ha l'obiettivo di facilitare l'accesso del sistema produttivo locale a tutta una serie di servizi consulenziali e formativi di livello superiore.

Nel dettaglio tali interventi dovrebbero riguardare alcune specifiche aree gestionali e in particolare quelle che riguardano l'organizzazione aziendale, la finanza e il marketing.

Le imprese del comprensorio presentano spiccate carenze dal punto di vista organizzativo che possono tradursi in effetti negativi quali inefficienze, diseconomie e disservizi. Si è consapevoli che lo sforzo richiesto alle aziende per migliorare questo specifico aspetto è assai rilevante. Proprio per questo è importante che dall'esterno si possa facilitare l'adeguamento ad una logica di gestione per processi.

Un aspetto assai rilevante nell'organizzazione delle aziende è quello che riguarda la strutturazione di un efficace sistema informativo. Come è noto, viviamo in una società in cui l'informazione e la conoscenza rappresentano una risorsa fondamentale a sostegno della competitività aziendale. Il sistema informativo coinvolge tutti gli aspetti dell'attività aziendale, dalla registrazione dei fatti contabili alle informazioni di carattere finanziario, dalle novità in campo tecnologico alle informazioni di marketing. È chiaro che l'impresa tradizionale operante nel comprensorio può avere difficoltà a strutturare un adeguato sistema informativo e l'esigenza di innalzare il proprio patrimonio conoscitivo emerge, dalle varie analisi che si sono svolte, come una delle priorità del tessuto produttivo locale. Certamente, il soggetto che si intende creare può operare in maniera da soddisfare in parte questa esigenza sia in maniera diretta sia in maniera indiretta.

Un esempio di servizi informativi direttamente erogati potrebbero riguardare l'aspetto finanziario. Infatti, un'altra delle principali esigenze avvertite dalle imprese è quella connessa con l'acquisizione delle risorse finanziarie. Come è noto in un sistema *bank based* quale quello italiano i canali per l'approvvigionamento di capitali passano quasi esclusivamente attraverso gli istituti di credito e solo in parte tramite il mercato del capitale di rischio. Il sistema è però influenzato anche dalla possibilità di ottenere, attraverso svariate vie, capitale pubblico. In tale contesto, è sensato pensare di offrire al territorio un servizio informativo che possa consentire alle imprese locali di conoscere quale linee di finanziamento pubblico sono disponibili per la realizzazione del progetto strategico che qui si propone. In futuro, accanto alle informazioni sulle sovvenzioni per le aziende che decidano di certificarsi, non è da sottovalutare che il soggetto chiamato a gestire la strategia territoriale possa qualificarsi fino al punto di offrire possibilità di convenzioni con Istituti di credito per finanziamenti a tasso agevolato.

Infine, le imprese locali abbisognano evidentemente di essere sempre più orientate al mercato. La proposta territoriale che si sta discutendo rappresenta un modo per colmare alcune lacune in termini di marketing strategico in quanto contribuisce ad indicare una direzione per le imprese locali, indicando mercato obiettivo ed posizionamento.

Restano da chiarire i contributi che possono essere forniti in termini di marketing operativo. Come è noto, la gestione del marketing mix presuppone che l'azienda debba soddisfare le esigenze del proprio cliente operando sul prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Le imprese locali mostrano di poter migliorare su ciascuno di questi fronti. In particolare, per quanto riguarda la politica di prodotto, è importante che esse riescano a lavorare operando una riduzione dell'impatto ambientale e dei rischi per il consumatore, un miglioramento delle qualità salutistiche, sensoriali e nutrizionali, un aumento della comodità di impiego. Sono tutti fattori coerenti con la generale strategia del territorio e che a questa aggiungono il vantaggio di poter intercettare le principali richieste del consumatore moderno.

Il soggetto che si intende promuovere con questa azione può agevolare l'orientamento al mercato del sistema produttivo locale attraverso la creazione di un sistema informativo di marketing collettivo e attraverso azioni di sistema che riguardino soprattutto la comunicazione e la distribuzione.

Con ciò si chiarisce che un ulteriore obiettivo che si intende perseguire con la proposta è quella di creare un Centro servizi integrati per le imprese che, però, insieme all'offerta di servizi unisca anche un'attività di comunicazione istituzionale dell'intero progetto. In virtù di tali funzioni, si ritiene che tale soggetto possa fungere da collante tra i principali *stakeholders* e configurarsi perciò come il Polo del futuro network territoriale, animatore della cultura imprenditoriale e della "sensibilità" degli imprenditori a tutta una serie di problematiche.

A questo punto, pare opportuno soffermarsi sulle caratteristiche che si ritiene tale Centro Servizi debba avere. Chiaramente, esso potrà operare più efficacemente se costituito nella forma di Consorzio partecipato dai principali *stakeholders* territoriali.

Relativamente alla struttura, questa dovrebbe essere quanto più possibile snella, cioè formata da un numero ristretto di personale altamente qualificato.

Si potrebbe ipotizzare una struttura organizzativa articolata in due livelli separati, ovvero una struttura permanente ed una parte "esterna". La prima sarà costituita da una segreteria e da uno sportello informativo gestito da personale appositamente formato. Si potrebbe pensare di dotare lo sportello di un laureato con esperienze nel settore marketing e comunicazione d'impresa, un laureato in agraria o in scienze e tecnologie alimentari e un impiegato. Ancora può essere opportuno prevedere un ufficio stampa per la raccolta continua e meticolosa dei dati relativi ai mercati, per l'attività di informazione-promozione e per le relazioni esterne e un *Call center* per fornire informazioni in modo professionale e raccogliere informazioni utili relativamente a coloro che chiamano. La parte "esterna", invece, dovrebbe comprendere uno staff tecnico che fornisce supporto professionale alle aziende associate e diffonde know-how tecnico e manageriale.

Non si ritiene indispensabile che il soggetto che viene a configurarsi debba fornire direttamente tutte le prestazioni ma potrebbe benissimo porsi nelle condizioni di agevolatore, ad

esempio come broker tecnico e finanziario sulla scorta del pagamento di una quota associativa.

Riassumendo, i ruoli che esso potrebbe rivestire prevedono di:

- svolgere un'azione di tutela e di valorizzazione dei prodotti dell'area Dauna mediante un marchio specifico che ne attesti qualità e provenienza;
- regolamentare l'attribuzione e l'utilizzo del marchio collettivo (Disciplinare);
- attribuire un marchio distintivo per i prodotti rispondenti ai requisiti previsti;
- svolgere attività di promozione collettiva del territorio per aumentare la visibilità dell'area;
- funzionare da interfaccia, cognitiva oltre che operativa, tra il sistema dell'offerta (rete locale delle imprese associate) e la domanda e un network più ampio che comprende tutti gli attori in qualche modo rilevanti per il successo dei progetti di marketing collettivo e quindi per il rafforzamento competitivo delle imprese (catene di distribuzione; centri di certificazione della qualità; istituti di ricerca, ecc.)
- intervenire in modo attivo nei confronti del sistema di offerta e della domanda con obiettivi di formazione, informazione e aggiornamento sia degli imprenditori ma anche dei cittadini. Dovrebbero quindi essere organizzati corsi, seminari e workshop sui temi della qualità, della certificazione ambientale ed etica, della commercializzazione, su nuove tecniche di produzione, tradizione e tipicità, sostenibilità dei processi produttivi;
- supportare e coordinare le iniziative di promozione di prodotti tipici e tradizionali locali;
- partecipare a fiere e mostre a livello nazionale o internazionale specializzate nel settore;
- svolgere attività di pubbliche relazioni ed essere rappresentante degli stessi soci;
- svolgere promozione dei rapporti delle istituzioni e delle imprese in ambito nazionale e internazionale come per es. organizzare workshop che creino consenso tra le istituzioni locali e i soggetti di programmazione degli interventi (*policy maker* locali);
- coordinarsi con gli Enti locali territoriali cercando di supportare le iniziative di sviluppo rurale di qualità;
- sviluppare la cooperazione inter-aziendale;
- svolgere attività di intermediazione e *brokeraggio*;
- svolgere funzioni di animazione, mediante la ricerca del consenso tra gli operatori e i produttori coinvolti;
- fornire servizi di consulenza e di coordinamento alle imprese;
- incentivare la commercializzazione dei prodotti attraverso i moderni canali di vendita (*E-commerce*, Internet);

a) *Integrazione e coerenza con il PIT 10*

L'azione prevista manifesta evidenti relazioni con le misure finanziate dal PIT 10. In particolare, la costituzione di un Polo di servizi integrati alle imprese rientra nella Misura "Commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità", per la cui realizzazione sono stati attribuiti 317.850 Euro al PIT 10 "Monti Dauni". La Misura corrisponde alla Misura 4.8 del POR Puglia 2000-06 che prevede tra le tipologie di intervento ammissibili, l'Intervento f): Aiuti all'avviamento per la costituzione di organismi commerciali di prodotti agricoli e zootecnici di qualità con, fra l'altro, capacità tecnico gestionali nell'area del marketing e del commercio (anche elettronico)".

L'attività si integra anche con altre Misure del PIT 10. In particolare, un ulteriore supporto finanziario è quello che si potrebbe offrire alle imprese per gli interventi di implementazione dei sistemi di certificazione ambientale, al fine di poter aderire al Consorzio e fruire del marchio. A questa azione contribuirà in modo significativo la Misura 4.1 per la cui attuazione, al PIT 10 sono stati attribuiti 8.052.000 di Euro. In particolare, decisamente rilevante è l'integrazione con l'area sistema a) Sistema della Globalizzazione che prevede "azioni di diffusione dei servizi reali alle imprese, nel campo della qualità, dell'ambiente, del trasferimento tecnologico, dell'addestramento e della riqualificazione degli addetti" e con l'area sistema b) Sistema dell'innovazione finalizzata all'introduzione di innovazioni.

Infine, per la sensibilizzazione degli operatori all'adozione della certificazione ambientale, un supporto importante è quello offerto dalla Misura 1.8 "Miglioramento del sistema di gestione dei rifiuti e bonifica dei siti inquinati" per la cui attuazione, al PIT 10 sono stati attribuiti 2.208.000 Euro. In particolare, nell'area di azione 1 "*interventi volti a promuovere la riduzione della produzione di rifiuti*", l'azione 1 riguarda "la realizzazione di campagne informative e di sensibilizzazione rivolte: al sistema produttivo locale per la promozione della modifica dei cicli produttivi ai fini della riduzione della quantità e/o della pericolosità dei rifiuti prodotti, anche in relazione alla attuazione delle misure dell'Asse 4 - Sistemi Locali di Sviluppo destinate all'innovazione delle piccole e medie imprese, delle imprese artigiane e delle imprese agricole; al sistema della produzione dei servizi pubblici per la promozione dei cicli produttivi innovativi ai fini della riduzione della quantità e/o della pericolosità dei rifiuti prodotti, anche in relazione alla attuazione del successivo segmento 1b della presente misura, per la quale è necessario promuovere ed orientare la domanda da parte dei titolari dei servizi pubblici; ai cittadini per meglio orientare i consumi verso i prodotti a minore impatto ambientale".

## 5. La strategia di comunicazione del paniere all'interno dell'area

La comunicazione diretta all'interno è finalizzata ad accrescere il valore che i soggetti già presenti percepiscono ricevere dal loro rapporto con le diverse componenti del territorio a cui appartengono. In questa prospettiva, una prima funzione specifica consiste nell'informare gli imprenditori dei progetti che si vogliono intraprendere. Per esempio, un primo intervento potrebbe essere quello di comunicare agli imprenditori le caratteristiche del paniere a Marchio ovvero come i loro processi produttivi o prodotti dovrebbero essere per poter far parte del network, per poter usufruire del marchio e cosa questo comporterebbe in termini di vantaggi per le loro attività.

Questa sarebbe funzionale sia per aumentare la partecipazione degli imprenditori alle strategie e iniziative adottate sia per rafforzare il loro senso di appartenenza al territorio. Quest'ultimo punto è di particolare rilievo perché un elevato senso di appartenenza costituisce la condizione di base per una efficace comunicazione diretta dei fattori di attrazione dell'area, dai soggetti interni a quelli esterni. La comunicazione verso l'interno può anche servire a conciliare gli interessi divergenti di cui possono essere portatori i diversi *stakeholders* e a rafforzare la percezione del legame tra politiche di sviluppo locale e gli interessi dei singoli. In sintesi la comunicazione verso i soggetti interni si propone di rafforzare i sentimenti di fiducia esistenti tra questi soggetti e l'area a cui appartengono e di facilitare l'integrazione tra spinte divergenti che possono eventualmente manifestarsi. In questa prospettiva, la comunicazione ha una funzione rilevante anche sulla competitività esterna del territorio che promuove. Il senso di fiducia espresso dall'interno e la coesione sociale e culturale costituiscono infatti due fattori che influenzano in modo spesso rilevante il successo delle iniziative del prodotto territorio e in generale dell'offerta territoriale (Caroli, 1999 b).

Come visto in precedenza, la composizione del mix comunicativo dipende dagli obiettivi e dal target a cui ci si vuole rivolgere. In questo caso, il mix di comunicazione, dovrà basarsi principalmente su attività di promozione e di pubbliche relazioni.

Per le attività di promozione, sicuramente la partecipazione a fiere del settore, l'organizzazione di campagne di degustazione saranno le forme da privilegiare in quanto permetteranno di comunicare non solo il prodotto ma anche i "valori" del territorio e il contenuto del paniere a marchio. Poiché l'obiettivo principale è quello della costruzione del consenso e del coinvolgimento del maggior numero possibile di soggetti interni, l'organizzazione di attività di relazioni esterne dovrà basarsi soprattutto su iniziative di compresenza che creino dialogo, dibattito, confronto, consenso e scambio di pareri, come conferenze, convegni, incontri, seminari, workshop al fine di contattare e di sensibilizzare soprattutto le istituzioni locali come banche, organizzazioni di settore, enti locali al fine di ottenere non solo dei contributi finanziari ma anche un supporto in termini di iniziative specifiche per le imprese locali.

Nell'attività di comunicazione, oltre ai prodotti ottenuti nell'area, si dovrebbero comunicare con particolare enfasi come possano beneficiare del Marchio solo imprese che certifichino l'impiego di tecniche di produzione particolarmente rispettose dell'ambiente e dei lavoratori e come queste siano in perfetta sintonia con le azioni previste dagli strumenti di programmazione regionale e locale.

Inoltre, al fine di un maggior coinvolgimento e comunicazione con gli imprenditori, oltre ai contatti on-line si potrà pensare a materiali stampati periodicamente come newsletter, lettere ai soci, rapporti annuali, ecc.

#### *a) Integrazione e coerenza con il PIT 10*

L'azione proposta manifesta evidenti relazioni con le misure finanziate dal PIT 10. In particolare, la Misura 4.1 "Aiuti al sistema industriale (PMI e artigianato)" per la cui attuazione, al PIT 10 sono stati attribuiti 8.052.000 di Euro, offre la possibilità di finanziare attività di promozione (partecipazione a fiere ed eventi). In particolare, rilevante è l'integrazione con l'area sistema a) Sistema della Globalizzazione che prevede "progetti di penetrazione commerciale all'estero, consulenze per attività export, analisi di mercato, partecipazione a fiere ed eventi".

## **6. La promozione del riconoscimento di distretto rurale**

Infine, per Creare le condizioni per la sostenibilità della strategia sarà necessario individuare le fonti di supporto finanziario delle iniziative previste.

La possibilità di usufruire degli incentivi previsti in sede comunitaria e regionale, dipende dalla presenza nel territorio, di contesti produttivi omogenei ovvero di "aree preferenziali" su cui i *policy maker* possano concentrare particolari strumenti di politica industriale. Inoltre, la rilevanza dei temi della ruralità, della multifunzionalità dell'agricoltura e del legame tra produzioni agro-alimentari di pregio e territori di produzione, in quanto fattori in grado di attivare e sostenere nuove dinamiche di sviluppo territoriale hanno contribuito ad alimentare un certo interesse, non solo teorico, per i distretti rurali e agroalimentari (Nardone *et al.*, 2004). Questi elementi hanno infatti avuto un ruolo decisivo sulla sensibilità del legislatore in merito all'importanza di una disciplina normativa dei distretti rurali e agroalimentari di qualità.

L'attenzione del legislatore si è concretizzata nel D.leg.vo 228/01 in materia di orientamento e modernizzazione del settore agricolo che, all'art.13 definisce i *Distretti Rurali* e i *Distretti Agroalimentari di Qualità*. I Distretti Rurali sono stati definiti come particolari sistemi produttivi locali "caratterizzati da un'identità storica e territoriale omogenea derivante dall'integrazione fra

*attività agricole e altre attività locali, nonché dalla produzione di beni o servizi di particolare specificità, coerenti con le tradizioni e le vocazioni naturali e territoriali". I Distretti Agroalimentari di Qualità sono invece stati individuati come quei sistemi produttivi locali "caratterizzati da significativa presenza economica e da interrelazione e interdipendenza produttiva delle imprese agricole e agroalimentari, nonché da una o più produzioni certificate e tutelate ai sensi della vigente normativa comunitaria o nazionale, oppure da produzioni tradizionali o tipiche".*

In virtù della possibilità di poter beneficiare di particolari incentivi finanziari, per iniziative di sviluppo imprenditoriale in questi territori, alcune Regioni italiane (Veneto, Piemonte, Basilicata, Toscana e Lazio) si sono attivate al fine di individuare e riconoscere i DR e i DAQ. Infatti, possibilità in tal senso sono offerte dagli strumenti di programmazione regionale che individuano nei distretti rurali e nei distretti agro-alimentari di qualità dei territori "privilegiati" su cui concentrare incentivi di politica industriale.

Da un punto legislativo, la Regione Puglia, non si è ancora attivata in tal senso. Ciononostante, in sintonia con quanto previsto in sede normativa e con l'operato di altre Regioni (Basilicata), la proposta di delimitazione territoriale al fine di procedere al riconoscimento di un Distretto rurale che rappresenterebbe un contesto produttivo omogeneo verso cui destinare i finanziamenti offerti dagli strumenti regionali di programmazione e a supporto dei distretti, potrebbe provenire anche da un gruppo di imprenditori.

Poiché, dall'analisi effettuata è emerso che il territorio oltre ad essere abbastanza omogeneo dal punto di vista socio-economico, presenta anche una forte connotazione rurale, una scelta importante potrebbe essere quella di promuovere il riconoscimento del distretto rurale del Sub-Appennino Dauno.

Questa scelta sarebbe in perfetta sintonia con l'idea del PIT 10 di istituire il Distretto Natura per cui si potrebbero sfruttare eventuali sinergie derivanti dalla concertazione degli interventi con il PIT 10.

Per cogliere le opportunità offerte dalla costituzione del Distretto Natura previsto dal PIT si dovrebbe quindi:

- 1) orientare le imprese verso la qualità dei processi produttivi e dei prodotti realizzati, opportunamente garantita e certificata;
- 2) evidenziare la presenza di un paniere composito e diversificato di beni e servizi legati al territorio e rispettosi dello stesso nelle sue diverse dimensioni;
- 3) favorire la costituzione di una rete di istituzioni intermedie pubbliche e private che agiscono da collante nelle relazioni tra imprese e società;
- 4) stimolare una comune identità e il senso di appartenenza degli attori locali (capitale simbolico e culturale, capitale sociale).

Queste azioni sarebbero svolte dal Consorzio (attività interne e attività esterne in sintonia con quanto previsto dal PIT per l'attuazione del Distretto Natura). Si forma così l'integrazione tra Consorzio/marchio e PIT.

**Tavola sinottica: Azioni - Strumenti PIT 10**

<b>AZIONI</b>	<b>PIT 10</b>	<b>Risorse</b>	<b>Beneficiario</b>
<b><i>Linea di intervento 1</i></b>			
Az. 1.1. - Marchio "prodotti della Daunia"	Mis. 4.8	317.850	Consorzio di imprese
Az. 1.2. - Comunicazione esterna	Mis. 4.1	8.052.000	Imprese singole ed associate
Az. 1.3. - Creazione e gestione sito web	Mis. 6.2	6.302.400	Consorzio di imprese
<b><i>Linea di intervento 2</i></b>			
Az. 2.1. - Servizi integrati alle imprese	Mis. 1.8	2.208.000	Imprese singole ed associate
	Mis. 4.1	8.052.000	
	Mis. 4.8	317.850	
Az. 2.2. - Comunicazione interna	Mis. 4.1	8.052.000	Imprese singole ed associate
<b><i>Linea di intervento 3</i></b>			
Az. 3.1. - Riconoscimento di distretto rurale			



## CONCLUSIONI

Lo studio ha avuto come obiettivo la formulazione di un Piano di Marketing Territoriale integrato per la definizione di un *package* di offerta territoriale mirato a differenziare e ad esaltare le specificità dei prodotti agro-alimentari del Sub-Appennino Dauno.

Il contesto teorico di riferimento è quello del marketing territoriale strategico in cui le strategie di competitività e sviluppo del territorio in esame sono dettate a partire dall'orientamento strategico del territorio stesso in base alle peculiarità emerse dall'analisi SWOT.

Seguendo tale approccio, ad una breve fase analitica del territorio e del contesto competitivo e di opportunità per le imprese agro-alimentari locali, è seguita una fase propositiva in cui, a partire dall'orientamento strategico individuato, ossia "Creare una reputazione per i prodotti tipici locali basata su connotazioni etiche", si sono determinati gli obiettivi e le azioni necessarie per il loro conseguimento.

L'orientamento strategico a cui si è giunti è emerso a partire sia da quelli che sono i punti di forza rilevati con l'analisi SWOT sia dalla consapevolezza che le emergenze territoriali e le produzioni tipiche possono essere volano dello sviluppo di un intero territorio e che la creazione di una reputazione collettiva per le produzioni locali, rappresenterebbe una risorsa immateriale a beneficio dell'intero territorio di produzione. La reputazione collettiva può rappresentare infatti una risorsa "di particolare importanza nei processi di sviluppo rurale in quanto alla base della remunerazione (attraverso una rendita di origine di specificità) delle risorse umane e materiali impiegate nella componente non omologata dell'agricoltura" (Belletti, 2002). Inoltre, la valorizzazione delle produzioni locali costituirebbe per le imprese agro-alimentari locali un elemento di ulteriore vantaggio in quanto offrirebbe loro la possibilità di essere meno sensibili sia all'evoluzione della PAC sempre più orientata verso la riduzione degli aiuti diretti alla produzione per gli imprenditori agricoli, sia alle pressioni competitive esercitate da parte di nuovi mercati a seguito della crescente liberalizzazione commerciale.

Considerando la connotazione socio-economica dell'area, sembra opportuno premettere che vi sono due precondizioni per il successo di quanto proposto. Una prima necessità è che il territorio nel suo insieme condivida e comprenda appieno l'orientamento strategico individuato sia in termini di obiettivi che di relative azioni. Allo stesso tempo, l'analisi interna ha rivelato la necessità che le relazioni tra gli attori e con l'esterno del territorio, attualmente abbastanza embrionali, evolvano in forme più organizzate e complesse in modo da poter pensare all'attuazione di un Distretto Rurale. In tal modo sarebbe possibile cogliere le opportunità offerte dagli strumenti di programmazione locale, tra cui il PIT 10, sia in merito al finanziamento delle azioni proposte sia all'attuazione di quanto previsto i recenti orientamenti normativi in materia di Distretti Rurali e Distretti Agro-Alimentari di Qualità (D.Lgs. 228/01).

La filosofia di fondo che si può leggere nel piano, è che a partire dall'attivazione di azioni condivise in parte private (come la certificazione che ciascuna impresa dovrà adottare) in parte collettive (creazione del marchio, attività di comunicazione interna ed esterna, creazione e gestione del sito web, fornitura di servizi integrati alle imprese, attivazione delle procedure per il riconoscimento del Distretto Rurale) e opportunamente supportate dal punto di vista finanziario, queste si possano concretizzare in una strategia di marketing territoriale tale da rafforzare l'immagine dei prodotti agro-alimentari locali. Poichè come appena sottolineato il successo di una tale strategia dipenderà in gran parte dalla capacità da parte degli attori economici e istituzionali di creare coesione intorno ad un comune obiettivo di sviluppo, un potenziale elemento di criticità potrebbe essere rappresentato dagli ostacoli, soprattutto di tipo culturale, offerti dal territorio nell'ambito delle "relazioni economiche e sociali", ancora poco orientate all'esterno e fortemente dominate da "diffidenza e opportunismo".

## Bibliografia

Belletti G. (2002): Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione, in E. Basile, D. Romano (a cura di): *Sviluppo Rurale: Società, Territorio, Impresa*, Franco Angeli, Milano.

Busacca, B. (1994): *Le risorse di fiducia dell'impresa*, UTET libreria Torino.

Camagni, R. (1994): Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea, *Impresa e Stato*, n.27.

Caroli, M. (1999 a): La politica di comunicazione del territorio, in M.Caroli, *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

Caroli, M. (1999 b); Il marketing nella strategia di sviluppo del territorio, in M.Caroli, *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

Caroli, M. (1999 c); I nodi concettuali nell'applicazione del marketing al territorio, in M.Caroli, *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

Cercola, R. (2002): *Marketing*, Etaslibri, Milano.

Del Giudice, T. (2000): La valorizzazione dei prodotti agro-alimentari tipici: management integrato delle risorse aziendali e locali, in F. De Stefano (a cura di), *Qualità e valorizzazione nel mercato dei prodotti agroalimentari tipici*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Devoto G. - Oli G.C. (1990): *Il dizionario della lingua italiana*, Casa Editrice Felice Le Monnier S.p.a., Firenze.

Dono, G. (2003): Quali possibili sviluppi per le politiche agro-ambientali dopo la riforma della Pac?, *Atti del Convegno Il futuro delle Politiche di Sviluppo Rurale*, Mipaf 29 ottobre 2003.

Gregori, M. (1997): La promozione collettiva come strumento di politica agraria, in M. Gregori, S. Garlatti (a cura di), *Il marketing collettivo dei prodotti agroalimentari*, Forum Editrice universitaria Udinese, Udine.

Guatri, L. (a cura di) (1972):, *Manuale di Marketing*, ISEDI Istituto Editoriale Internazionale, Milano.

Idda L. - Benedetto G. - Furesi R. (2004 ): Il marketing territoriale per il settore agroalimentare, in G. Antonelli (a cura di), *Marketing agroalimentare. Specificità e temi di analisi*, Franco Angeli.

Jarach D. - Valdani E. (1998): Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica, V. Perrone (a cura di), *L'occupazione possibile. spazi d'azione imprenditoriale e manageriale*, Etaslibri, Milano.

Kotler P. - Scott W. (1993): *Marketing management*, Prentice Hall International, ISEDI, Milano.

Kotler P. - Heider D.H. - Rein I. (1993): *Marketing Place*, The Free Press New York.

Krugman, P. (1997), *Un'ossessione pericolosa, il falso mito dell'economia globale*, Etaslibri, Milano.

Morandi, C. (1993): *I vantaggi competitivi delle città*, Franco Angeli, Milano

Nardone G.L. – Sisto R. – Viscecchia R. (2005): Relazioni tra Territorio e Competitività delle imprese agro-alimentari: Teoria ed Applicazione dei Distretti Rurali e dei Distretti Agro-Alimentari di qualità, in Atti dell'incontro-studio: *Il Distretto Agro-Alimentare dell'Alto Tavoliere*, Felice Miranda Editore, San Severo

Pelliccioli, G. (1994): *Marketing*, Utet, Torino.

Porter, M. (1986): *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press.

Regione Puglia (2003): Programma Operativo Regionale 2000-2006, *Programma Integrato Territoriale N. 10 "Monti Dauni"*.

Regione Puglia, Assessorato al Turismo (2004): *Puglia Annuario 2004*.

Stanton W. J. - Varaldo R. (1986): *Marketing*, Il Mulino, Bologna.

Steiner, G. (1979): *Strategic Planning*, Free Press, New York.

Valdani E. - Ancarani F. (2000): Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza, in E. Valdani, F. Ancarani (a cura di), *Strategia di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano.

Vecchione V. - Di Mola A. - Paziienza P. (2004): *Studio sulle filiere produttive nel Sub-Appennino Dauno*, mimeo, ricerca APO Programma EQUAL.Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, 2000).