

Monica Fait

Ricercatore confermato di Economia e Gestione delle Imprese

Università del Salento

Facoltà di Scienze Sociali, Politiche e del Territorio

S.S. n. 7, Km. 7+300 per Mesagne – 72100 Brindisi

Tel. 0831/507480

E-mail: monica.fait@unisalento.it

Oronzo Trio

Ricercatore confermato di Economia e Gestione delle Imprese

Università del Salento

Facoltà di Scienze Sociali, Politiche e del Territorio

S.S. n. 7, Km. 7+300 per Mesagne – 72100 Brindisi

Tel. 0831/507480

E-mail: oronzo.trio@unisalento.it

Il ruolo dei marchi e dei Consorzi di tutela per la competitività delle produzioni tipiche agroalimentari

di Monica Fait* – Oronzo Trio**

Abstract

This paper aims to investigate the collective brands of guardianship consortiums in the food industry, starting from theoretical assumption according to which the value of land may transfer reputation, so recognition and appeal, to the product. In particular, this study tries to verify when and how the trademark can become a collective brand, thus enhancing not a single operator but a multitude operating in a particular local context, which participates and benefits itself from this development.

Based on the principles of brand theory and by an empirical investigation, this study seeks to identify the key resources of the branding process to which these guardianship marks must be oriented to address the market dynamics in the food industry.

Key words: *Denominations of origin, Guardianship Consortiums, land, brand equity*

1. Obiettivi e metodologica della ricerca

Nell'attuale contesto economico il vantaggio competitivo dei prodotti agroalimentari tipici non dipende solo da logiche di produzione (terra, manodopera, tecnologia, ecc.) ma dalla natura stessa del prodotto e dal suo legame con il territorio di origine. Quest'ultimo deve essere inteso come l'insieme delle condizioni pedoclimatiche, tecniche e organizzative di quel gruppo di produttori selezionati nel corso di un processo storico di specificazione del prodotto¹. Il legame con il territorio di origine è, dunque, espressione della specificità di un prodotto e della sua riconoscibilità sul mercato. Sui mercati agroalimentari uno dei meccanismi attraverso cui l'origine territoriale funge da elemento di riferimento per il consumatore è rappresentato dalla notorietà del prodotto tipico essa, infatti, diventa l'elemento attraverso cui il plusvalore culturale, connesso all'identità territoriale, si trasforma in plusvalore economico che, nel tempo, diviene una *rendita di specificità* connessa al territorio di origine e come tale percepita da tutti gli *attori della qualità* (De Sainte Marie C. - Prost J.A - Casabianca F. - Casalta 1995).

* ** Benché il presente lavoro derivi da una comune opera degli autori, i paragrafi 1,3,4,7 sono da attribuire a Monica Fait, il 2 ,il 5 ed il 6 ad Oronzo Trio.

¹ Il *terroir* inteso come frutto del capitale fisico e del capitale sociale di un area geografica. In tal senso (DEDEIRE M. 1995; BARHAM J. 2003; DUBOIS J. 1994; VAUDOUR E. 2005).

Nel processo di valorizzazione dei prodotti tipici, svolgono un ruolo sempre più intenso:

- le *imprese*, alla luce dei cambiamenti intervenuti nello scenario competitivo, percependo l'impossibilità ad operare attraverso strategie di costo, orientano le stesse verso forme di garanzia della qualità, di sostenibilità economica dei territori in cui operano e di comunicazione del legame territorio-prodotto;
- le *istituzioni* che, al di là del ruolo di controllo, sempre più percepiscono l'importanza delle politiche di settore, di promozione e tutela della qualità quali strumenti competitivi del territorio;
- i *consumatori* che, in qualità di fruitori, hanno un ruolo propositivo e attivo sui temi della sicurezza e della qualità agroalimentare. Essi attribuiscono sempre più importanza all'origine del prodotto non solo per esigenze di identificazione sociale o culturale ma di garanzia e sicurezza, nonché assegnano rilevanza all'esperienza vissuta nei luoghi di origine (Belletti G 2001).

Il prodotto tipico deve essere interpretato come il frutto dell'azione collettiva di risorse materiali ed immateriali in un processo di patrimonializzazione della risorsa *reputazione* legata al nome del prodotto e di valorizzazione della stessa, una volta incorporata nel prodotto. Il meccanismo di creazione del brand del prodotto tipico - che condensa in sé tutte le informazioni, le caratteristiche e le specificità sia dello stesso che del luogo di origine-, infatti, permette la genesi di un'identità tra prodotto e territorio; la diffusione del "nome" poi consente di rendere economicamente sfruttabile la risorsa "specificità del prodotto" ai fini della valorizzazione di entrambi gli elementi (prodotto e territorio).

E' quest'ultima la fase in cui deve intervenire un coordinamento tra gli attori realmente interessati a preservare l'identità culturale del prodotto, ciò attraverso l'allineamento di scelte strategiche e piani individuali delle diverse imprese coinvolte, tendente a salvaguardare la reputazione collettiva. Un possibile percorso per la reputazione collettiva è rappresentato dalla creazione di un *segno collettivo di qualità, espressione della volontà di una difesa comune delle risorse specifiche di un territorio.*

* * *

Il lavoro si propone di *individuare quali siano e/o possano essere le componenti di valore del legame "brand-land-prodotto" e come queste siano governate/valorizzate dai marchi collettivi.* Posto che l'ambito di osservazione è quello dei prodotti tipici agroalimentari,

considerato altresì che nel nostro Paese esistono esperienze di denominazioni di origine assurte a brand collettivi, con il presente lavoro *si vuol cercare di verificare quando e come il marchio di tutela può diventare brand collettivo, valorizzando così non un singolo operatore ma una pluralità operante in un determinato contesto territoriale il quale, a sua volta, partecipa e beneficia di tale evoluzione.*

Il percorso metodologico adottato prevede:

1. l'analisi delle caratteristiche dei brand collettivi lette anche alla luce dei principi generali della *brand theory* (Keller, 1993; Aaker, 1997; Aaker - Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2001, 1992) e finalizzata all'individuazione degli elementi essenziali per la costruzione di una marca comune;
2. l'individuazione delle risorse chiave dei processi di branding dei casi di eccellenza italiani dei marchi di tutela, mediante le seguenti attività di indagine:
 - a. indagine conoscitiva condotta attraverso l'analisi dei siti web mediante un idoneo adattamento del modello delle *sette C* (Ottimo, 2000; Bucca-Scuderi – Sturiale, 2006);
 - b. indagine conoscitiva condotta su un campione di studenti mediante somministrazione di un questionario strutturato;
 - c. valutazione della diffusione ed uso degli strumenti del web 2.0, tramite l'osservazione dei *social network* curati dai consorzi e, l'uso di indicatori misuranti l'"intensità relazionale" riguardante il rapporto con i membri della *community*;
 - d. indagine conoscitiva telefonica presso i marketing managers dei consorzi al fine di rilevare degli indicatori qualitativi e quantitativi della dimensione relazionale alla base dei predetti segni distintivi;
3. Definizione di un modello concettuale utile per la valorizzazione della funzione di brand collettivo dei marchi di tutela.

2. Caratteri e criticità della marca collettiva

La *brand equity* dipende da due componenti principali: la *brand awareness* e la *brand image*; la prima si manifesta nella capacità del consumatore di identificare un brand in differenti contesti e situazioni nonché di riconoscere il prodotto che vi è associato. La seconda genera un collegamento tra la mente del consumatore ed il brand in termini di forza e grado di unicità percepiti, così come di associazione favorevole tra il prodotto e la marca (Keller, 1993).

Come ampiamente descritto nella letteratura di marketing, questi due fattori costituiscono un potente strumento di differenziazione per le imprese ed aumentano la probabilità di scelta da parte dei consumatori, così come la fedeltà di questi ultimi e dei *retailers*.

Volendo estendere l'applicazione dei principi generali del branding al marketing del territorio, si evidenzia come tale estensione *sic et simpliciter* non sia immediata, in quanto gli elementi propri di una marca territoriale sono solo parzialmente mutuabili dal brand d'impresa riguardando, più che aspetti connessi all'offerta di un prodotto o di un servizio, un ventaglio ampio, variegato ed eterogeneo di attributi relativi ad una determinata area.

Alcuni contributi (Van der Lan et al., 2001; Bilkey and Nes, 1982) argomentano che l'indicazione dell'origine del prodotto svolga la stessa funzione del brand, per cui il semplice riferimento alla zona di produzione sarebbe sufficiente a modificare la percezione del consumatore in merito agli attributi dell'offerta. Nella realtà, escludendo gli studi sul *country of origin effect* (i cui presupposti ed obiettivi sono distanti dai nostri), mancano robuste evidenze empiriche in tal senso imponendo perciò un'analisi caso per caso dei vari settori.

A rendere impropria la piena assimilazione dei concetti in questione, vi è inoltre la particolare natura del territorio che, come evidenziato in alcuni lavori (tra i quali: Valdani et al. 2000; Latusi, 2002; Caroli, 2006) si presenta come un prodotto complesso, costituito da elementi tangibili, quali la posizione geografica, le caratteristiche morfologiche, le infrastrutture, il patrimonio pubblico e privato, ed elementi intangibili, tra cui il sistema di valori civili e sociali, la qualità delle risorse umane, la *leadership* economica e culturale, ecc.; tutti elementi per i quali il ruolo del brand assume una configurazione del tutto originale.

In tale ambito esso è infatti chiamato da un lato a fungere da “ombrello” per gli attributi dell'offerta territoriale, ponendosi quale fattore catalizzatore ed elemento vincolante per la tutela e la salvaguardia del territorio e dei suoi fattori distintivi (può dirsi che rappresenti un trasmettitore di valenze che è compito di chi sovrintende alla sua gestione applicare efficacemente); dall'altro costituisce uno strumento di differenziazione e di qualificazione dell'offerta territoriale mediante la quale rappresentare una identità culturale ed una *visual identity* che ne segnino in modo netto le tipicità e le caratteristiche².

Una strategia di *branding* territoriale molto interessante è quella fondata sull'uso di un marchio collettivo che coinvolge i produttori che all'interno di un'area accettano di usarlo come *brand* principale e di associarlo ad un protocollo di produzione.

² La marca territoriale, al pari delle marche *corporate* alle quali può assimilarsi, fornisce identità a settori merceologici differenti, il che è, al tempo stesso, elemento di forza nonché di debolezza poiché “l'irriducibilità ad un prodotto unico, la molteplicità delle componenti che influiscono sulla sua immagine, la mancanza di proprietà, la pluralità di esigenze degli stakeholders” rischiano di condurre alla paralisi operativa (Peter et al., 2009).

L'adozione di una marca collettiva rafforza e valorizza il potenziale competitivo tanto del territorio quanto delle imprese, permettendo di organizzare e gestire le relazioni tra la *governance* dell'offerta, gli attori economici del sistema locale, i clienti attuali e potenziali e ricoprendo, in base alla prospettiva relazionale³, sei funzioni fondamentali:

- a) indirizzo e sviluppo;
- b) coordinamento delle strutture e dei meccanismi organizzativi;
- c) supporto e aggregazione degli attori coinvolti nella rete;
- d) identificazione dell'offerta;
- e) valutazione delle alternative di offerta considerate o considerabili dai clienti;
- f) fiduciaria (Cantone e Ristano, 2009).

Le prime tre funzioni riguardano le imprese appartenenti al sistema locale, le altre gli attori esterni. Ne deriva che la marca collettiva crea valore alle imprese che la utilizzano per le seguenti motivazioni:

1. è un forte segnale di qualità, più del semplice attributo esteriore, e crea una positiva percezione nella mente del consumatore;
2. è un affidabile indicatore che, in quanto tale, si riflette nella garanzia di non variabilità della qualità generando una riduzione del rischio percepito associato all'acquisto;
3. riduce i costi di transazione a carico del consumatore in quanto gioca un ruolo differenziante del prodotto fra le diverse alternative disponibili, garantendo la certezza degli attributi qualitativi che incorpora⁴.

Nell'ambito del settore agroalimentare la politica di *branding* presenta elementi molto peculiari e la marca collettiva svolge una funzione significativa soprattutto per quanto riguarda la reputazione dei prodotti (Castriota, Del Mastro; 2010) ed il rispetto degli standard qualitativi: considerato che agire collettivamente presenta il rischio di avere disomogeneità qualitativa e un depauperamento del valore della marca (Belletti e Marescotti, 1998; Cristovao et al., 2003; Albisu et al., 2003), l'utilizzo di una marca collettiva rappresenta la risposta strategica alla competizione basata sulla qualità poiché l'associazione del brand ai meccanismi della certificazione adottati nell'ambito dei consorzi, riduce i rischi di perdite di

³ In base alla prospettiva relazionale gli obiettivi del marketing si focalizzano sul mantenimento, il consolidamento e la valorizzazione del rapporto con il cliente, improntato su collaborazione, cooperazione e fiducia. La relazione, e non lo scambio, fornisce la chiave di lettura del rapporto impresa-mercato, un mercato nel quale i confini fra le organizzazioni tendono a sfumare proprio per effetto dei legami relazionali (Gronroos, 1990; Shet et al. 1993; Morgan et al. 1994; Jackson, 1985; Ferrero, 1992; Costabile, 2001).

⁴ Mentre i costi di ricerca delle informazioni generalmente aumentano in presenza di asimmetrie informative, attraverso il brand collettivo gli stessi si riducono grazie alla credibilità da cui questo è connotato (Dopico et al., 2009).

valore, vincola le imprese ad attenersi rigidamente ai protocolli della produzione, trasforma l'origine territoriale da risorsa a prodotto (Thiedig e Sylvander, 2000).

Non mancano però insidie e criticità di un siffatto sistema: ci si riferisce, in particolare, ai conflitti intra-canale ed inter-canale. I primi sorgono quando le imprese, che per prime hanno dato origine alla aggregazione, esigono che quelle che si sono associate successivamente partecipino ai costi sostenuti per la costruzione di una reputazione intorno al brand collettivo, oppure, quando i vincoli associati a questo vengano ritenuti limitanti per l'autonomia delle singole imprese nella impostazione delle politiche di marketing condotte singolarmente. I secondi conseguono, invece, al differenziale dimensionale esistente tra le piccole imprese produttrici e le grandi imprese distributrici, che si traduce in un differente potere contrattuale. E' compito della struttura consortile evitare l'insorgere di conflitti e "prevaricazioni", attraverso un'azione di coordinamento e di tutela nei confronti di ciascuno dei consorziati oltre che di controllo degli standard qualitativi a tutti i livelli della filiera.

Appare necessario dunque che la strategia di *collective branding* ne assicuri il mantenimento ed il rispetto attraverso un continuo monitoraggio delle procedure e dei metodi applicati dalle imprese (Tregear et al., 1998; 2005) e garantisca la coerenza delle azioni di marketing al fine di evitare confusione nella mente degli acquirenti a causa della proliferazione di singole iniziative che facciano perdere il legame tra il brand collettivo ed il territorio di origine.

3. Il ruolo dei segni distintivi di qualità nella prospettiva del *relationship management*.

L'ipotesi teorica alla base del lavoro è rappresentata, dunque, dall'assunto secondo cui il valore del territorio può trasferire rinomanza, quindi riconoscibilità ed appeal, al prodotto a condizione che il legame "prodotto tipico – territorio" contenga gli attributi su sintetizzati (la brand theory ha individuato quali elementi fondamentali la notorietà, l'immagine e il posizionamento) e che si proceda lungo un percorso di valorizzazione di tale legame attraverso la creazione di un *segno collettivo di qualità espressione della volontà di un agglomerato di imprese* (Beccatini, 1987,1989,1998; Camagni 1995,2000; Porter,1990,1998) *che si identificano in una difesa comune delle risorse specifiche di un territorio* (Barney 1991; Grant 1991, 1996; Peteraf 1993).

Mutuando i principi del *milieu innovateur*⁵, è possibile riscontrare in generale nella marca collettiva, e quando correttamente presenti, gli elementi distintivi della *prossimità geografica* e della *prossimità socio-culturale*. I fattori che caratterizzano il primo requisito sono riconducibili alla riduzione dei costi di produzione connessi alla condivisione di infrastrutture e servizi, alla diffusione di modelli organizzativi, routine e strategie concertate, all'intensa circolazione delle informazioni che genera una riduzione dei costi di transazione, alle relazioni verticali e orizzontali che ampliano la catena del valore (Cantone, 2005). La prossimità socio – culturale è riferibile, invece, alla condivisione di regole, modelli di comportamento, linguaggi e codici che l'adesione ad un marchio di per se presuppone (Camagni, 2000).

In particolare, i segni distintivi di qualità sono qui intesi come *denominazioni di origine/marchi di tutela*⁶ ovvero nomi geografici di territori a cui viene associata una specifica vocazione produttiva e le cui caratteristiche sono strettamente connesse al tipo di terreno o alle materie prime impiegate ed alle tecniche di lavorazione adottate. L'utilizzo di tali marchi è riservato a coloro che operano all'interno di un determinato territorio individuato nel disciplinare di produzione e che volontariamente aderiscono ad un sistema di controllo, questi marchi sono dunque rappresentativi della volontà di un gruppo di imprese di garantire la qualità del prodotto al fine di valorizzare l'identità dello stesso, attraverso uno stretto legame tra produzione e territorio.

La creazione e l'uso dei segni distintivi è, infatti, connessa al concetto di *prodotto tipico*, intendendo per tale quel prodotto originario di una determinata area geografica le cui caratteristiche e specificità influiscono in modo determinante sulla produzione agricola. Tale prodotto incorpora la cultura del luogo perché evoca immagini e sapori della tradizione ed il

⁵ Tale concetto è, tradizionalmente, utilizzato per interpretare fenomeni di sviluppo territoriale dipendenti da processi innovativi e da relazioni sinergiche che si creano su di esso. In questo modo il territorio viene concepito come un insieme unitario formato da un sistema locale di produzione, da differenti tipologie di attori, da una cultura e da un processo di apprendimento condiviso. La dimensione relazionale -fondata sulla condivisione di comportamenti, modelli e codici socio – culturali- crea cooperazione, fiducia senso di appartenenza, ovvero rigenera il capitale sociale originario indirizzandolo verso obiettivi condivisi. Sul concetto di *milieu innovateur* si veda, fra gli altri: (Aydalot 1986; Aydalot- Keeble, 1988; Camagni, 1991)

⁶ La normativa europea ha disciplinato secondo un **approccio territoriale** le seguenti denominazioni: **DOP (Denominazione di Origine Protetta reg. 2081/92) viene attribuita a quei prodotti** la cui produzione, trasformazione ed elaborazione hanno luogo in un'area geografica ben delimitata, in base ad un'esperienza riconosciuta e constatata e secondo un determinato processo produttivo (disciplinare di produzione) e le **IGP (Indicazione Geografica Protetta)** viene attribuita a quei prodotti il cui legame con una specifica area geografica è rappresentato da almeno una delle fasi della sua preparazione. Entrambe, valorizzando le valenze geografiche legate al prodotto, tutelano i prodotti attraverso un. Il Reg. Ce 509/2006, adottando un approccio connesso **al metodo di produzione** ha, poi, introdotto un'ulteriore denominazione la **STG (Specialità Tradizionale Garantita)**. Specifiche denominazione sono state previste, inoltre, a livello comunitario per il settore dei vini (L. 164/92): **DOCG** (denominazioni di origine controllata e garantita), **DOC** (denominazione di origine controllata), **IGT** (indicazione geografica tipica).

desiderio di chi produce di preservare le tradizioni e le consuetudini locali⁷, sino al punto da divenire essi stessi patrimonio indisponibile della collettività.

La gestione del marchio di tutela, inoltre, avviene all'interno di un agglomerato di imprese (consorzio) caratterizzato da un *capitale sociale normativo e comportamentale* (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990; Bagnasco, 2002, LaValle, 2002; Lyn, 2001), ovvero da un complesso di elementi culturali, storici, politici e sociali, di regole di comportamento, di condivisione di valori, di apprendimento. Tale dimensione relazionale può manifestarsi congiuntamente in:

1. *un capitale sociale produttivo*, rappresentato da quell'insieme di relazioni che le imprese del settore agroalimentare attivano lungo la filiera - produttori agricoli, fornitori, clienti partner produttivi – e caratterizzato da un sistema produttivo orientato alla qualità ed all'innovazione di processo e di prodotto;
2. *un capitale sociale ambientale* che è espressione del senso di appartenenza ad un territorio che si sostanzia nelle relazioni che si instaurano tra imprese, istituzioni locali, enti non profit che condividono l'obiettivo della contestuale valorizzazione del territorio di appartenenza e dei prodotti tipici;
3. *un capitale sociale di mercato* costituito dalle relazioni che, in particolare le imprese appartenenti ad un aggregato, attivano con i clienti e che sono fonte di informazione.

In linea generale, la definizione di strategie di marketing da parte degli organi di governo degli interessi collettivi diviene, dunque, fondamentale per rafforzare il capitale relazionale – inteso come potenziale di complementarità, sinergie di processo e di attività tra gli attori di un agglomerato (Nalebuff – Brandenburger, 1996) - esistente tra le imprese, orientandolo verso il potenziamento della loro competitività. La marca collettiva riesce in tale intento quando, da un lato, persegue obiettivi di coordinamento e complementarità tra l'offerta collettiva proposta e le singole imprese (prospettiva relazionale interna), dall'altro crea e gestisce in modo univoco le relazioni tra le imprese afferenti ed i soggetti esterni (clienti e fornitori).

Se si analizzano i consorzi di tutela dei marchi in un'ottica di *relationship management* (Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Morgan, Hunt, 1999; Gummesson, 1999), questi presentano, anche se in forma ridotta, un *livello relazionale interno* poiché aggregano gli attori di una determinata area geografica intorno ad un progetto unico, rappresentato dalla produzione secondo uno specifico disciplinare di produzione (*funzione di indirizzo*); essi rendono così

⁷ Il concetto di tipicità è collegato alla coesistenza del *fattore geografico*, del *fattore storico* e di quello *culturale* la quale rende un prodotto realmente tipico poiché gli conferisce l'unicità e la non riproducibilità fuori da un determinato contesto, lo trasforma da semplice bene fisico in elemento di comunicazione e promozione di un patrimonio culturale, paesaggistico e storico. (D'Amico, 2002, 2006; Corigliano, 1999).

possibile la condivisione di strutture e meccanismi organizzativi tendenti a perfezionare e migliorare la qualità del prodotto agroalimentare per salvaguardarne la tipicità e le caratteristiche peculiari (*funzione di coordinamento*); inoltre agevolano il flusso di informazioni sia all'interno dell'agglomerato che all'esterno (*funzione di supporto*).

Il punto di domanda che ci poniamo è: *i consorzi di tutela sono in grado di far evolvere le loro denominazioni d'origine a brand in modo da far raggiungere ai propri prodotti un'identità ed un posizionamento competitivo adeguato nell'attuale contesto?*

Per cercare di rispondere all'interrogativo su riportato, si è sviluppato un percorso empirico consistente nelle fasi riportate nel box seguente.

Figura 1: Le fasi dell'indagine

Fase 1: *analisi del contesto italiano inerente le denominazioni di origine.* A metà di dicembre 2009 le Dop e IGP risultano essere 193 di cui il 35% appartenenti al settore ortofrutticolo, il 20% al settore oli extra vergini di oliva, il 18 % ai formaggi, il 17% ai prodotti a base di carne, la restante parte comprende prodotti di panetteria, carni fresche, aceti balsamici, zafferani⁸. Per il settore vitivinicolo le DOC DOCG e IGT sono alla data del 18-03-2010 483 di cui 319 DOC, 118 IGT, 46 DOCG⁹.

Fase 2 : *selezione per ciascun comparto di 3 denominazioni di origine.* Poiché la ricerca intende rivolgersi a quei comparti che comprendono la fase della trasformazione, non si terrà conto del comparto ortofrutticolo e si procederà sui quattro comparti più rilevanti in termini di numero di denominazioni riconosciute, ovvero: olii extra vergini di oliva, formaggi, prodotti a base di carne, vino. Ai fini della selezione delle prime 3 denominazioni¹⁰ per i comparti formaggi, olii e prodotti a base di carni sono stati incrociati i dati del *fatturato al consumo* con il *valore della produzione esportata*¹¹. la scelta è ricaduta su tali parametri poiché permettono di tenere conto della rilevanza nazionale ed internazionale dei prodotti; si sono così individuati le seguenti denominazioni: per il comparto formaggi: Parmigiano Reggiano, Grana Padano, Gorgonzola; per il comparto prodotti a base di carne: Prosciutto di parma, Prosciutto San Daniele, Mortadella Bologna; per il comparto Olii extra vergine sono: Terra di Bari, Toscana, Garda.

Poiché il settore vinicolo a livello statistico viene gestito diversamente, quindi, non è possibile individuare i medesimi parametri ai fini della selezione, si è scelto di utilizzare il parametro *vino imbottigliato (hl)* e *produzione certificata (hl)*¹² poiché ritenuti più rappresentativi. In tal modo, si sono individuate le seguenti denominazioni: Montepulciano d'Abruzzo, Chianti, Asti.

Fase 3: *analisi dei siti web attraverso l'applicazione del modello delle 7C – Context, Content, Community, Customer service and support, Comunicazione, Connessione, Commercio – (Rayport – Jaworsky, 2002), al fine di individuare gli elementi caratterizzanti il livello relazionale esterno del consorzio.* I consorzi, i cui siti sono stati oggetto di analisi, sono: Consorzio del Parmigiano Reggiano, Consorzio del Grana Padano, Consorzio del Gorgonzola, Consorzio del Prosciutto di Parma, Consorzio del Prosciutto San Daniele, Consorzio Mortadella IGT, Consorzio Olio Terra di Bari DOP, Consorzio Olio Toscano, Consorzio Olio Garda Dop, Consorzio Montepulciano D'Abruzzo DOC, Consorzio Vino Chianti, Consorzio Asti DOCG.

Fase 4: *indagine conoscitiva condotta su un campione di studenti mediante somministrazione di un questionario strutturato.*

Fase 5: *analisi del ricorso a strumenti web 2.0 da parte dei consorzi*

Fase 6: *indagine conoscitiva telefonica* presso i marketing managers dei consorzi al fine di rilevare degli indicatori qualitativi e quantitativi in grado di esprimere una valutazione della dimensione relazionale alla base dei predetti segni distintivi;

⁸ L'andamento del mercato delle DOP e IGP in Italia, pagg. 2 e segg. Rapporto Ismea 2008. <http://www.ismea.it/>

⁹ Report Vini DOC e DOCG. Rapporto Ismea 2008. <http://www.ismea.it/>

¹⁰ La scelta di 3 denominazioni è derivata da esigenze di sintesi della ricerca empirica.

¹¹ L'andamento del mercato delle DOP e IGP in Italia, pagg. 2 e segg. Rapporto Ismea 2008. Per *fatturato al consumo* Tab. 6 – 8 – 12. Per *valore della produzione esportata* – Tab. Export delle prime 20 DOP e IGP. <http://www.ismea.it/>

¹² Report Vini DOC e DOCG. Tab. 9 -10. Rapporto Ismea 2008. <http://www.ismea.it/>

4. Il modello delle 7c per l'osservazione delle politiche di web site marketing attivate dai consorzi di tutela.

Si è prima asserito come le strategie di marketing attivate degli organi di governo degli interessi collettivi divengano fondamentali per rafforzare il capitale relazionale. L'ottica di osservazione di tali strategia, qui adottata, è quella dell'analisi dei web site, ciò in quanto è ormai riconosciuto come la comunicazione via internet crei opportunità per generare nuove modalità di conoscenza dei clienti e relazioni con essi (Vescovi – Mandelli, 2003).

Tale prospettiva richiede una revisione delle tradizionali leve del marketing mix cercando di adeguarle alle opportunità offerte dal web, quindi ampliandole cercando di incorporare modelli di gestione delle informazioni capaci di creare una costante interazione tra imprese e cliente (Prandelli – Verona, 2002). Si tratta dunque di riuscire ad operare efficacemente secondo una prospettiva di web marketing che tenga conto delle caratteristiche del prodotto e delle esigenze della clientela (Prandelli – Verona, 2002; Cillo – Verona, 2001).

L'efficacia di un sito web si connette alla capacità di comunicare il valore di un'offerta ed alle motivazioni che esso genera per stimolare l'acquisto di un prodotto o la visita (Franch, 2010). Un esempio di analisi dei siti web, in chiave marketing, è rappresentato dal modello delle 7C - Context, Content, Community, Customer service and support, Comunicazione, Connessione, Commercio, sintetizzate nel box seguente- ovvero sette dimensioni che, opportunamente declinate in differenti item, permettono di rilevare le informazione acquisibili da parte di un consumatore interessato ma non necessariamente esperto (Ottimo, 2000).

Figura 2: Il modello delle 7C

Il **Context** rappresenta l'aspetto estetico e funzionale del sito. Alcuni siti puntano sulla grafica, i colori, nei siti in cui la dimensione estetica è dominante, infatti, vi è un uso decisivo di strumenti multimediali e visuali che gioca sulla creatività estetica dei clienti per invogliarli alla visita. Nei siti in cui si punta alla funzionalità dominante la dimensione estetica è bassa, si punta prevalentemente sulle informazioni di testo, accompagnate da una parte visuale sufficiente a rendere gradevole la lettura. In alcuni casi è possibile riscontrare modelli integrati delle due dimensioni.

Il **Content** è caratterizzato dal materiale digitale presente sul sito – testo, video, audio, grafica- sia esso connesso al prodotto o al servizio oggetto di vendita che alle semplici informazioni trasmesse. E' frutto dell'integrazione di quattro mix: di offerta - prodotti, informazioni e servizi -; dell'appeal – messaggi promozionali e comunicazioni di marketing-, questo elemento può avere una dimensione cognitiva quando richiama fattori funzionali dell'offerta come il prezzo, la disponibilità, la gamma ecc.; o una dimensione emozionale quando vengono inserite leve psicologiche – storie, immagini, richiami sentimentali – con riferimento al prodotto ed alla marca; multimediale indica i media utilizzati; della tipologia di contenuto che si connette alla natura temporale delle informazioni, agli approfondimenti di determinati argomenti ed ai collegamenti con altri siti.

La **Community** si concretizza nella presenza di possibili forme di interazione tra due utenti (e.mail) o tra un utente e molti altri (chat e social network)

La **Customer service and support** o **customizzazione** è la capacità del sito di adattarsi a specifiche esigenze dei differenti utenti attraverso strumenti come la registrazione automatica sul sito, gli account di posta elettronica, le autoconfigurazioni di contenuto, le notifiche automatiche per aggiornamenti.

La **Comunicazione** indica il dialogo che si crea tra il sito e gli utenti e può essere monodirezionale o interattivo. Nel primo caso è l'impresa che invia le informazioni attraverso strumenti come il mailing di massa, FAQ

(Frequently Asked Questions), Newsletter, Reminder di aggiornamento, trasmissione eventi, nel caso della comunicazione interattiva, invece, lo scambio è bidirezionale ed avviene attraverso strumenti come: dialogo di commercio elettronico, customer service, input utente ecc.

La **Connessione** rappresenta l'estensione dei collegamenti ad altri siti attraverso parole evidenziate cliccando sulle quali è possibile avviare la trasmissione di un testo, di un file sonoro o di una pagina web.

Il **Commerce** è la dimensione connessa a tutte quelle funzioni, attività e informazioni rivolte alla realizzazione di una transazione commerciale – registrazioni, carrelli virtuali, shopping on line ecc.

Tali dimensioni devono essere tra loro legate da un criterio di *coerenza strategica* – intesa come la capacità di ciascuna di supportare il modello di business- e di *complementarietà* – intesa come sinergia tra le varie leve del marketing- (Whan – Zaltman, 1987).

Il predetto modello è stato applicato, dopo opportuno adeguamento, per l'analisi dei siti web dei consorzi così come indicato nella fase 3 della figura 1. Ciascuna dimensione delle 7C è stata, quindi, declinata in *item* secondo lo schema di analisi riportato nella tabella che segue:

Tabella 1. Individuazione degli item per l'analisi delle sette dimensioni

Dimensioni	Attributi	Item
CONTEXT	<ul style="list-style-type: none"> - dimensione estetica - dimensione funzionale 	<ul style="list-style-type: none"> - elevata cromaticità (sfondo unico) con colori che richiamano il marchio, prevalenza di strumenti multimediali (video, fotografie, audio) - bassa cromaticità (sfondo bianco con richiami ai colori del marchio), enfasi sulle informazioni (testo in alcuni casi collegato a foto e video) - Numero delle pagine
CONTENT	<ul style="list-style-type: none"> - Mix offerta - mix appeal - mix multimediale - tipologia contenuto 	<ul style="list-style-type: none"> - bassa: solo prodotto - media: prodotto + land - alta: prodotto + land + aziende - prevalenza fattori funzionali: indicazione dei prezzi, delle quantità disponibili, della gamma di prodotti; - prevalenza dei fattori emozionali: legame territorio, qualità nutrizionali, abbinamento d'uso del prodotto - bassa rilevanza: solo testo - media rilevanza: testo + video - alta rilevanza: testo + video + immagini - attributi del prodotto (Caratteristiche organolettiche, Valore nutrizionale, Qualità Rapporto qualità/prezzo) - attributi di immagine del prodotto (Identificazione zona di origine, Cultura enogastronomica, Legame territorio – materie prime, Tecniche di produzione)
COMMUNITY		<ul style="list-style-type: none"> - chat - messaggistica istant - bacheche elettroniche - e-mail
CUSTOMER		<ul style="list-style-type: none"> - registrazione automatica visitatore - account di posta elettronica - autoconfigurazione contenuto (tasto cerca) - notifiche automatiche di e.mail per aggiornamenti
COMUNICAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> - mailing di massa

		<ul style="list-style-type: none"> - FAQ - Newsletter - Remainder aggiornamento - Input utente - Dialogo commercio elettronico - Customer service
CONNESSIONE		<ul style="list-style-type: none"> - pochi link v/altri siti x contenuti autogenerati - combinazione di contenuti autogenerati e link correlati - elevato numero di link - collegamento con siti aziende consorziati
COMMERCE		<ul style="list-style-type: none"> - registrazione utente - carrello virtuale - shopping on –line - verifiche evasione ordini

Fonte: ns. elaborazione

Sulla base degli item così individuati, nel periodo agosto-settembre 2010, si è proceduto all’analisi dei siti web dei consorzi precedentemente indicati; le osservazioni più particolareggiate sono state riepilogate nelle tabelle riportate in allegato, mentre qui di seguito è esposta una sintesi complessiva dell’indagine in questione.

Una prima ed immediata considerazione, che emerge dall’analisi dei siti, concerne l’inesistenza della dimensione *commerce* e di forme di customer service ad esso collegate; i siti dei consorzi, infatti, sono realizzati con finalità di promozione e comunicazione del marchio di tutela¹³.

Particolarmente rilevanti sono le dimensioni *context* e *content*, organizzate sempre in modo coerente con la finalità di far conoscere il prodotto; emerge tuttavia una differente capacità comunicativa e livelli di intensità variegati tra i diversi siti. I siti che presentano un più completo flusso informativo sono risultati quelli del Consorzio del Parmigiano Reggiano e del Grana Padano; in entrambi i casi, infatti, il context è organizzato in sezioni che enfatizzano come si fa, dove si fa e come si può gustare il prodotto; sono presenti inoltre news e comunicazione che rafforzano tali elementi. È interessante osservare la possibilità di accesso alle informazioni in italiano ed inglese per il Parmigiano, con un adattamento delle stesse attraverso brochures redatte in 10 lingue; per il Grana Padano l’accesso è previsto in italiano, inglese, francese, spagnolo, tedesco, russo, arabo, cinese.

L’aspetto più interessante concerne il mix di offerta ed il mix appeal che lo accompagna. In entrambi i casi dei consorzi su richiamati, è immediata la percezione del

¹³ Ciò a conferma del ruolo giuridico che viene loro assegnato. L’articolo 14 della Legge 526/99 dedica alcuni commi alla descrizione dei compiti dei consorzi di tutela. Essi sono costituiti ai sensi dell’articolo 2602 del codice civile ed hanno funzioni di tutela, di promozione, di valorizzazione, di informazione del consumatore e di cura generale degli interessi relativi alle denominazioni. <http://www.ermesagricoltura.it/>

legame *prodotto – land*. Il percorso, infatti, porta l'utente ad approfondire la conoscenza attraverso l'individuazione specifica dalla zona di origine, il racconto storico della nascita del prodotto, il rapporto che esiste tra land e qualità del prodotto, la filiera, le caratteristiche nutrizionali, gli abbinamenti, le ricette ed i suggerimenti dell'esperto per l'acquisto ed il consumo. Nei predetti siti web emerge un mix appeal di tipo emozionale che, nel caso del Grana Padano, interessa solo il prodotto (infatti, la dimensione di riferimento è quella del suo valore nutrizionale), mentre per il Parmigiano Reggiano è duplice: da un lato si enfatizza il valore sensoriale (*parmigiano reggiano esperienza sensoriale*), dall'altro il legame con il territorio (*acquistare il parmigiano-reggiano dal produttore diventa occasione per scoprire e riscoprire il territorio “culla” di una significativa eccellenza gastronomica*) attraverso collegamenti con le Strade del Parmigiano Reggiano che riportano una serie di informazioni (gastronomia, ricorrenze e celebrazioni, feste popolari e tradizioni, eventi culturali, l'elenco dei ristoranti Modena a tavola, un database Points of Interest dei caseifici della provincia di Modena che offrono un servizio di vendita al pubblico, notizie sul Museo del Parmigiano Reggiano).

È interessante osservare come, con riferimento alla dimensione comunicazionale, il sito del Parmigiano Reggiano (oltre alla dimensione 2.0 di cui si discorrerà nel pgf. successivo) privilegia la forma bidirezionale grazie ad una serie di elementi ed opzioni presenti¹⁴.

Considerazioni simili a quelle fatte per il sito del Parmigiano Reggiano valgono anche per il sito del consorzio del Prosciutto di Parma. Il mix d'offerta si basa, anche in questo caso, sul legame prodotto – land. Se da un lato si enfatizzano fattori come le tecniche di lavorazione, il sistema qualità legato al disciplinare di produzione, la tracciabilità della filiera, il valore dei contrassegni, il valore sensoriale del prosciutto di parma (la parola chiave è *dolcezza*), dall'altro l'individuazione specifica dalla zona di origine avviene attraverso il racconto storico del rapporto che esiste tra land e qualità del prodotto¹⁵.

Differente configurazione hanno, invece, il sito del consorzio del Gorgonzola, del prosciutto San Daniele e della Mortadella di Bologna. Il mix di offerta, a cui anche il context si adegua, risulta, infatti, solo di prodotto, dimensione rafforzata dall'accento posto sul valore

¹⁴ Sono, infatti, previste la registrazione in un'area riservata che viene utilizzata dal Consorzio per l'invio mediante newsletters di informazioni e notizie in relazioni ai contenuti dell'area medesima ed ai contenuti del sito Web del Consorzio; vi è reminder di aggiornamento personalizzato; sono utilizzati “cookies” per determinare i valori di traffico del sito e per assicurare la gestione delle lingue; è possibile la sottoscrizione di feed per la segnalazione di eventuali aggiornamenti nel contenuto del sito al momento del successivo accesso

¹⁵ Si legge infatti: “È un'aria speciale, unica, preziosa. Scende asciutta e profumata dall'Appennino, si adagia lungo la valle, determinando un clima perfetto, ideale per l'asciugatura e stagionatura dei prosciutti”. “L'uomo stratega di cultura e contadino esperto”. “L'uomo e la sua terra. Una storia d'amore fedele, infinita”.

nutrizionale del bene e sulle sue potenzialità d'uso. Il land viene richiamato solo in termini di individuazione geografica delle zone di produzione, non esiste, infatti, alcun richiamo allo stesso in termini di rilevanza per il prodotto.

Un'impostazione tipicamente funzionale caratterizza, invece, i siti web del settore dell'olio di oliva; sono, infatti, presenti informazioni storiche sull'origine del prodotto, una breve descrizione delle caratteristiche organolettiche e della zona di produzione; non si pone enfasi sul legame prodotto - territorio di origine, mentre vi è particolare attenzione al ruolo di garanzia e controllo svolto dal consorzio. E' da segnalare, inoltre, l'assenza delle dimensioni *community, connessione e comunicazione*.

Per il settore del vino si passa da una visione di tipo funzionale ed informativa connessa al solo prodotto del sito del Montepulciano d'Abruzzo ad un'impostazione più ampia e con un appeal emozionale del sito del Chianti e dell'Asti. Il *mix di offerta prodotto – land del Chianti* si caratterizza per informazioni sull'origine del prodotto, sui vitigni, sui disciplinari di produzione, sulle caratteristiche organolettiche (il valore sensoriale del vino, "profumo intenso e sapore unico", che si combina con la migliore cucina tradizionale toscana simbolo di attaccamento alle radici e attenzione al nostro tempo), ma anche per la presentazione dei *luoghi del Chianti* - le vigne simbolo del paesaggio toscano- e per il collegamento con un archivio dei produttori (distinti in base alle principali attività e servizi offerti, al fine di porre l'accento sulle cantine che diventano luoghi architettonici importanti ed i vigneti destinazioni turistiche).

Nel sito dell'Asti, invece, accanto ad informazioni particolareggiate sulle tecniche di produzione, sul controllo qualità (laboratorio), sulla tracciabilità, sul valore dei marchi e bollini di qualità (le parole che precedono l'accesso al servizio tracciabilità sono: *al servizio del produttore ed a garanzia del consumatore*), a ricette e abbinamenti, si affianca il legame con il territorio. Nella sezione *Terra e tradizione* il land è presentato come *il regno della vite*, il luogo in cui *il lavoro dell'uomo rende unico il prodotto, terra e tradizione sono all'origine della dolcezza* del prodotto, il tutto è rafforzato dalla possibilità di navigare nel territorio dell'Asti per conoscere le singole zone, i percorsi enogastronomici consigliati, le aziende visitabili. Anche in tale settore scarsa attenzione viene assegnata alle dimensioni *community, connessione e comunicazione*, quantomeno per quanto concerne gli utenti – consumatori; non si utilizzano, infatti, strumenti di social network o di customer service. Viceversa, e ciò è valevole per quasi tutti i siti, l'utente – consorziato ha la possibilità di accedere a dati economici (ad es. dati di mercato, elenco esportatori, elenco laboratori - fornitori), dati tecnici (ad es. disciplinare di produzione, informazioni connesse alla produzione delle materie prime

e del prodotto finale, sicurezza alimentare), news e comunicati (attività promozionali del consorzio, convegni, seminari, gallerie fotografiche, informazioni su fiere nazionali ed internazionali), modulistica.

Poiché i risultati di cui si è discusso in precedenza, se pur indicativi del differente comportamento dei consorzi sul web, risultavano del tutto descrittivi, si è scelto di sottoporre a valutazione alcuni siti così come indicato nella fase 4 di fig. 1.

Si è proceduto con la somministrazione di un questionario strutturato, da compilare dopo la navigazione sui siti di cinque consorzi selezionati in funzione del differente flusso informativo rilevato con la fase precedente, ad un campione composto da 27 soggetti appartenenti alla popolazione studentesca dell'Università del Salento, frequentante i corsi di laurea magistrale in "Management Aziendale" e in "Gestione delle attività turistiche e culturali". Il campionamento adottato è di tipo non probabilistico "per convenienza", per cui la selezione degli elementi si è basata essenzialmente su un criterio di mera convenienza temporale che comunque non toglie significatività ai risultati ottenuti nonostante gli stessi, per ovvie ragioni statistiche, non siano generalizzabili. L'obiettivo della rilevazione non si esaurisce con la sola elaborazione dei dati qui presentati, poiché è nostro intendimento procedere a successive rilevazioni presso lo stesso panel così da verificare periodicamente le variazioni che interverranno nelle risposte riguardanti gli *item* presi in esame.

Il quadro sinottico di seguito riportato, pur non volendo essere esaustivo, rileva come anche nella percezione del consumatore i siti che presentano un più completo flusso informativo sono risultati quelli del Consorzio del Parmigiano Reggiano (punteggio totale 31) e del Prosciutto di Parma (punteggio totale 29) ; in entrambi i casi, infatti, sia il context (10 per il primo, 9 per il secondo) che il content (14 è il punteggio per entrambi) vengono percepiti come i meglio organizzati intorno ad un mix di offerta ed un mix appeal che enfatizzano il legame *prodotto – land*. Analogamente risultano confermate le precedenti osservazioni teoriche circa la visione di tipo funzionale ed informativa connessa al solo prodotto sia del sito del Montepulciano D'Abruzzo che dell'Olio del Garda. Nella percezione degli intervistati gli item: informazioni emozionali – esperienziali connesse al prodotto, mix multimediale nella creazione del legame tra prodotto, territorio e valori imprenditoriali hanno un valore molto basso (1). Anche il posizionamento medio del sito del Vino Chianti viene confermato da un valore relativamente alto di tutti gli item connessi al content e context (pari a 2) e dal minor valore (1) assegnato alla dimensione emozionale – esperienziale (mix appeal). I dati rilevati segnalano, ancora una volta, la scarsa rilevanza delle dimensioni *community, connessione e comunicazione* e l'inesistenza della dimensione *commerce*.

Tabella 2. Valutazione degli item da parte del campione.

<i>Dimensioni</i>	<i>Item</i>	<i>Parmigiano Reggiano</i>	<i>Vino Chianti</i>	<i>Montepulciano d'Abruzzo</i>	<i>Prosciutto di Parma</i>	<i>Olio Toscano</i>
CONTEXT Punteggio 0= assenza 1= bassa 2=media 3=alta	Coerenza dei colori del sito con il marchio del prodotto a cui si riferisce	3	2	2	2	1
	Rilevanza degli strumenti multimediali utilizzati nel sito (video -fotografie -audio) nella percezione dell'immagine del prodotto	2	2	1	3	1
	Coerenza del testo descrittivo del prodotto con foto e video	2	2	1	2	2
	Coerenza delle sezioni tematiche (dove, come e quando si produce e consuma) con l'immagine del prodotto.	3	2	2	2	2
		10	8	6	9	6
CONTENT Punteggio 0= assente, 1= bassa (solo prodotto), 2= media (prodotto + land) 3= alta (prodotto + land +aziende)	Rilevanza delle informazioni tecnico -funzionali connesse al prodotto	2	2	2	2	2
	Rilevanza delle informazioni emozionali - esperenziali connesse al prodotto	2	1	1	2	1
	Rilevanza del mix multimediale nella creazione del legame tra prodotto, territorio e valori imprenditoriali	2	2	1	2	1
	Rilevanza delle sezioni tematiche nella rappresentazione del rapporto prodotto - land.	3	2	2	2	2
COMMUNITY Punteggio 0= assenza servizi 1= presenza di un solo servizio 2= presenza di 2 o più servizi CUSTOMER Punteggio 0= assenza servizi 1= presenza di un solo	Rilevanza della comunicazione degli attributi del prodotto (Caratteristiche organolettiche, Valore nutrizionale, Qualità, Rapporto qualità/prezzo) così come osservati nel sito.	2	1	2	2	2
	Rilevanza della comunicazione degli attributi di immagine del prodotto (Identificazione zona di origine, Cultura enogastronomica, Legame territorio - materie prime, Tecniche di produzione) così come osservati nel sito.	2	2	2	2	2
	Rilevanza dei richiami alla notorietà del territorio	2	2	2	2	2
		14	12	12	14	12
	Servizi quali chat, messaggistica istant, bacheche elettroniche, e-mail	2	0	0	2	0
	Servizi quali: registrazione automatica visitatore, account di posta elettronica, autoconfigurazione contenuto	1	0	0	2	1

servizio 2= presenza di 2 o più servizi	(tasto cerca), notifiche automatiche di e.mail per aggiornamenti					
COMUNICAZIONE Punteggio 0= assenza servizi 1= presenza di un solo servizio 2= presenza di 2 o più servizi	Servizi quali FAQ Newsletter, Remainder aggiornamento, Input utente, Dialogo commercio elettronico, Customer service	2	0	0	1	1
CONNESSIONE Punteggio 0= assenza servizi 1= presenza di un solo servizio 2= presenza di 2 o più servizi	Servizi quali pochi link v/altri siti x contenuti autogenerati, combinazione di contenuti autogenerati e link correlati, elevato numero di link, collegamento con siti aziende consorziati.	2	1	1	1	0
COMMERCIO Punteggio 0= assenza servizi 1= presenza di un solo servizio 2= presenza di 2 o più servizi	Servizi quali registrazione utente, carrello virtuale, shopping on – line, verifiche evasione ordini	0	0	0	0	0
		31	21	19	29	20

Fonte: ns. elaborazione

5. L'adozione degli strumenti web 2.0 da parte dei consorzi

Nelle pagine che precedono si sono evidenziate le potenzialità offerte dal web per le politiche di marketing dei consorzi di tutela; in questo paragrafo, si cercherà di fornire un primo quadro relativo alla intensità degli sforzi comunicazionali ed ai possibili scenari che si dischiudono per una parte delle realtà prese in considerazione, allo scopo di verificare in che modo ed in quale misura Internet contribuisca ad attivare e consolidare le relazioni con i clienti; si proverà inoltre a delineare un nuovo modello di riferimento al quale si starebbero ispirando (o potrebbero ispirarsi in futuro) le politiche di *branding*, sulla base della constatazione del rapido sviluppo conosciuto di recente dai *social network* che hanno offerto alle imprese l'opportunità di accedere ad uno straordinario patrimonio di contenuti riguardanti i consumatori, mediante forme di comunicazione interattiva completamente diverse dal passato (Chiarvesio e Di Maria, 2008).

La dimensione di questo nuovo mondo virtuale e la velocità di connessione con una platea così ampia di soggetti (in Italia sono attivi 16,6 milioni di profili su Facebook, pari ad oltre il 27 per cento della popolazione; negli Usa se ne registrano oltre 134 milioni, equivalente al 45 per cento della popolazione), non può essere ignorata dalle imprese che anzi devono guardare con crescente interesse a questo nuovo canale di marketing ad alto valore aggiunto; occorre comunque precisare che Facebook non consente un elevato livello di customizzazione dei supporti conversazionali e delle informazioni prelevabili in ottica CRM, in quanto non è una

piattaforma costruita ad hoc e non fornisce quegli inputs informativi che sono propri di una piattaforma. Piuttosto, rappresenta un luogo virtuale di incontro di una comunità, una nuova forma di socializzazione che può trasformarsi (in parte lo è già diventata), in una innovativa modalità di organizzazione del consumo in rete.

* * *

La nostra ricerca è stata condotta sulle pagine di Facebook con l'obiettivo di accertare la propensione dei consorzi di tutela verso l'uso dello strumento e le modalità di interazione tra essi ed il mercato.

Sono stati analizzati in particolare i primi tre marchi della classifica Ismea appartenenti ai comparti olio, formaggio, prosciutto e vino, inserendo il nome del marchio collettivo come *keyword* nella sezione "ricerca" del sito e procedendo con l'analisi dei contenuti immessi sino al 15 settembre 2010.

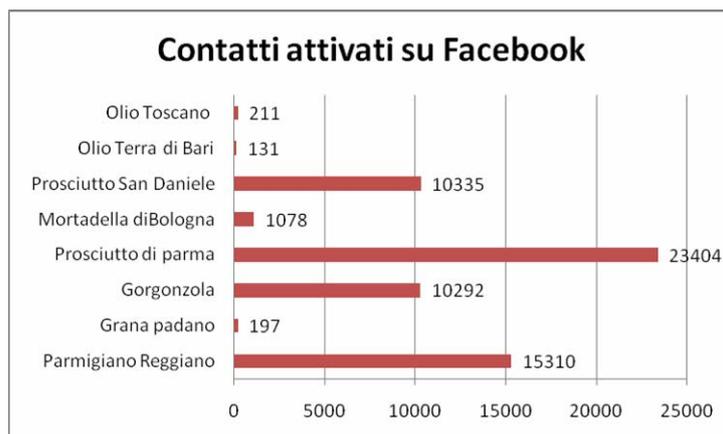
Il primo passo è stato quello di computare il numero dei contatti registrati, considerando gli "amici" ed i cosiddetti "mi piace" (alcune pagine infatti non consentono l'iscrizione vera e propria, ma sono aperte a coloro che intendano esprimere il proprio gradimento rispetto al prodotto al quale si riferisce la pagina, potendo comunque inserire dei post e fare dei commenti).

Dei primi tre marchi Ismea relativi al comparto del vino non compare nessuna pagina gestita dal consorzio o che comunque sia inquadrabile tra le forme di interazione tra quest'ultimo e i consumatori: non è stata trovata infatti alcuna pagina per Asti; ne esiste una "amici del Chianti" che conta solo 6 iscritti, senza alcuna attività di comunicazione, ed una pagina "Montepulciano d'Abruzzo" con 158 fan (che quindi si sono limitati al commento "mi piace") anch'essa del tutto priva di post o commenti.

Per quanto riguarda il comparto dell'olio, dei primi tre marchi considerati sono state trovate solo due pagine (Olio Terra di Bari ed Olio Toscano), di cui la prima riguarda specificamente l'olio extravergine di oliva di Sannicandro di Bari.

Le pagine con il più alto numero di iscritti sono quelle del Prosciutto di Parma, del Parmigiano Reggiano, del Gorgonzola e del Prosciutto San Daniele che superano le 10 mila unità, diventando più del doppio nel caso del Prosciutto di Parma.

Grafico 1.



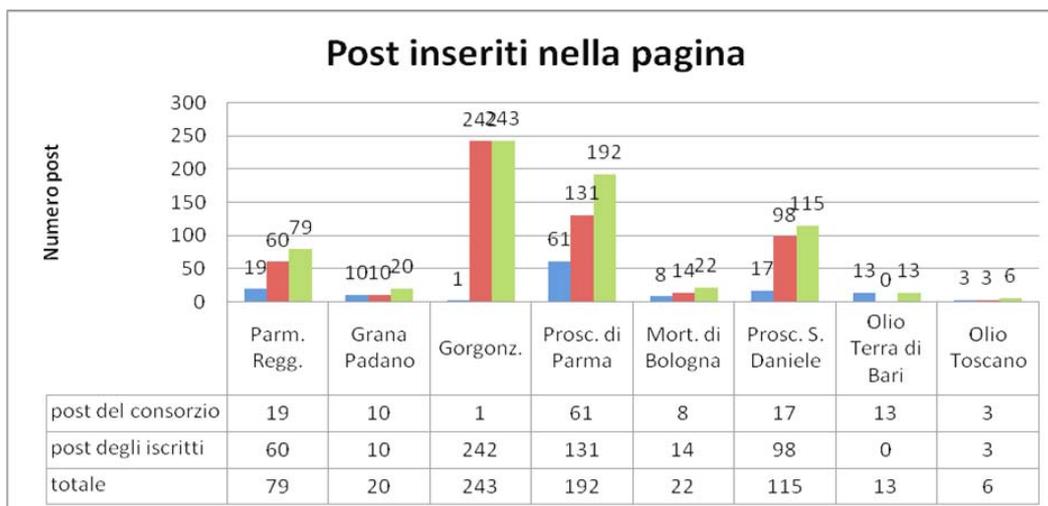
Fonte: ns. elaborazione

Il numero dei contatti, in sé, non è apparso sufficiente a rappresentare completamente la qualità della comunicazione e la sua intensità, per questo abbiamo elaborato alcuni indicatori che fossero in grado di esprimere in modo più completo i contenuti ed i driver delle relazione consorzio-clientela, partendo, in primo luogo, dalla considerazione dei post inseriti.

Si è verificato che la pagina del Gorgonzola presenta il più alto numero di post, anche se occorre rilevare come esso derivi essenzialmente dall'iniziativa dei consorziati piuttosto che del consorzio che, al contrario, è del tutto inattivo non avendo "postato" alcunché per tutto il periodo di vita della pagina (se non al momento della sua apertura); molto più interessante è il caso del Prosciutto di Parma in cui si registra un elevato numero di post (192) inseriti tanto dal Consorzio quanto dagli iscritti: è un dato interessante poiché indica una forte partecipazione alla "vita" della pagina e più in generale alla condivisione ed allo scambio di commenti ed informazioni. Non meno significativo è il dato riguardante il Prosciutto San Daniele che raggiunge nel periodo osservato un numero di post di poco inferiore a quello precedente (115), nonostante un numero di contatti pari a meno della metà, di cui la gran parte (oltre il 90 per cento) inserito dagli iscritti (e non dal Consorzio).

La pagina di Grana Padano, infine, appare la meno "affollata" tra quelle con più iscritti visto che pur avendo oltre 15 mila profili raggiunge un numero di post pari appena a 20.

Grafico 2



Fonte: ns. elaborazione

Relativamente alle altre pagine, si segnala la modesta attività dei consorzi del comparto olio e l'apprezzabile dinamismo di "Mortadella di Bologna" (22 post di cui 8 inseriti dal consorzio e 14 dagli iscritti).

Per cogliere appieno il significato dei dati appena elencati, è stato costruito un indicatore, dato dal rapporto tra il numero di post ed il numero degli iscritti, che ha portato ad ottenere i risultati riportati nella tabella seguente:

Tab. 3 - Rapporto post totali / iscritti

Grana Padano	10,1%
Olio Terra di Bari	9,9%
Olio Toscano	2,8%
Gorgonzola	2,3%
Mortadella di Bologna	2%
Prosciutto San Daniele	1,1%
Prosciutto di Parma	0,8%
Parmigiano Reggiano	0,5%

Ciò che appare evidente è il delinarsi di una relazione inversa tra la dimensione delle pagine (misurata dal numero di contatti) e l'intensità della comunicazione (data dal numero dei post): questa informazione si ricava facilmente dal caso del Prosciutto di Parma che, pur essendo il consorzio con il più alto numero di contatti, fa registrare un modestissimo 0,8 per cento, ponendosi in una posizione diametralmente opposta a quella di Grana Padano che, al

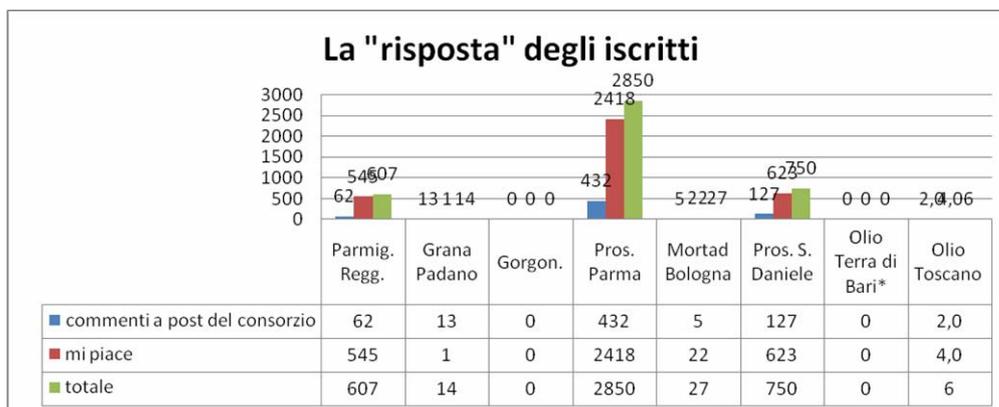
contrario, ha poco meno di 200 contatti ma presenta la più alta *intensità connettiva*, pari al 10,1 per cento, ed all’Olio Terra di Bari con appena 131 contatti ed un rapporto del 9,9 per cento. Indicazioni analoghe provengono da Gorgonzola e Prosciutto San Daniele, con la medesima relazione inversa.

Questi risultati tratteggiano un quadro nel quale sembrerebbero prevalere due modelli: il primo, caratterizzato da un forte *appeal* esercitato dal marchio collettivo nei confronti di una community molto ampia e con un elevato numero di profili attivi, che però viene scarsamente stimolata a partecipare alla vita del gruppo, di fatto assente e con pochi momenti di interazione. Il secondo in cui, al contrario, esiste una comunità ridotta ma che mostra interesse verso il consorzio, le sue attività e la relazione con tutti gli altri membri.

La nostra ricerca ha inoltre esaminato la misura in cui un post del consorzio generi una risposta da parte della community: è stato elaborato a tal fine un ulteriore indicatore definito “*indice di interazione relativa*” con il quale abbiamo misurato il rapporto tra il numero dei post inseriti dal consorzio e la risposta degli iscritti sia in forma di commento, sia come semplice “mi piace”.

I dati assoluti sono riportati nel grafico seguente e mostrano l’elevatissimo numero di post di commento per Prosciutto di Parma (432), Prosciutto San Daniele (127) e Parmigiano Reggiano (62).

Grafico 3.



Fonte: ns.elaborazione

Rapportando questi ultimi dati con il numero dei rispettivi post, Prosciutto San Daniele figura come la pagina con il più elevato indice di interazione relativa; significa che ogni post inserito dal consorzio viene commentato in media da 7,5 persone ed apprezzato con “mi piace” da oltre 36,6, un dato molto vicino a quello di Prosciutto di Parma che presenta rispettivamente valori di 7,1 e 39,6.

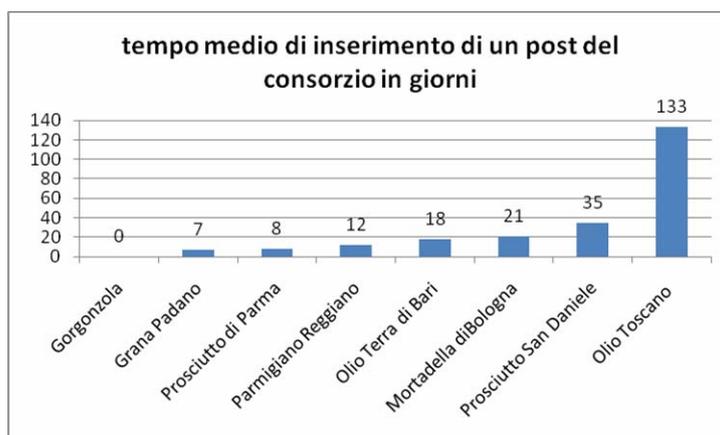
Tab. 4 – Gli indici di interazione relativa dei consorzi

	<i>Media di commenti per ogni post inserito dal consorzio</i>	<i>Media di “mi piace” per ogni post inserito dal consorzio</i>
Prosciutto San Daniele	7,5	36,6
Prosciutto di Parma	7,1	39,6
Parmigiano Reggiano	3	29
Grana Padano	1,3	0,08
Mortadella di Bologna	0,6	2,8
Gorgonzola	0	0
Olio Terra di Bari	0	0
Olio Toscano	0	0
Olio Garda	0	0

Nel caso del Parmigiano Reggiano, invece, la comunicazione appare prevalentemente unidirezionale, in quanto solo 3 persone, in media, lasciano un commento (per ogni post), pur in presenza di un apprezzabile “mi piace” espresso da una media di 28 persone.

Un ultimo indice che si è ritenuto di elaborare riguarda il tempo di aggiornamento della pagina, utile ad accertare la continuità della comunicazione tra consorzio e consumatori.

Grafico 4



Fonte: ns. elaborazione

Il grafico indica Grana Padano come il consorzio più attivo (media di un nuovo post ogni 7 giorni), e conferma Prosciutto di Parma e Parmigiano Reggiano come i consorzi più dinamici

nell'alimentare il dibattito con il proprio pubblico (un inserimento in media, rispettivamente di un post ogni 8 e 12 giorni). Infine, poco presente risulta il Consorzio Olio Toscano che "parla" ai suoi amici ogni 133 giorni.

Mettendo "in parallelo" i valori dei tre indici costruiti, possiamo formulare alcune parziali conclusioni: i consorzi hanno compreso l'importanza di questo moderno strumento di comunicazione a loro disposizione, ne sono conferma il numero di profili attivi, le statistiche inerenti i post, così come i tempi medi di aggiornamento e di risposta.

Queste considerazioni valgono evidentemente in modo particolare per il Consorzio Parmigiano Reggiano e per Prosciutto di Parma, le due realtà che più delle altre hanno manifestato una forte attenzione per la comunicazione con la clientela e l'ascolto delle esigenze, delle istanze e degli umori del pubblico.

Le indicazioni che emergono dallo studio, seppur basate su una base ridotta, non impediscono di riconoscere come, battendo la strada dei *social network*, possa determinarsi un rafforzamento del legame tra il brand ed i consumatori, offrendo a questi ultimi l'opportunità di entrare in diretto contatto con i produttori.

Sono state gettate le basi per una nuova forma di interazione, ma il processo appare ancora lungo: perché venga completamente realizzato occorre che le imprese si dotino delle professionalità con le quali progettare un sistema relazionale che aiuti a fronteggiare la crescente richiesta di attenzioni da parte del cliente; un risultato ancor più importante per i marchi collettivi visto che coinvolge il rapporto brand-territorio che, dalla collocazione all'interno di una nuova cornice virtuale, potrà ottenere indubbi vantaggi, tra i quali quelli che riteniamo più significativi sono:

- a) miglioramento del servizio: il contatto costante con il consumatore aiuta le imprese a comprendere rapidamente le esigenze ed i bisogni e ad intervenire prontamente in quelle situazioni in cui si verificano disservizi o problemi di vario genere;
- b) la presenza su Facebook può considerarsi un'ottima base di partenza per avviare o migliorare (se già attivo) il commercio on line: attraverso il contatto diretto con i clienti presenti sul sito e le informazioni socio-demografiche prelevabili dai singoli profili, è possibile elaborare proposte personalizzate in grado di cogliere, meglio di qualunque altro strumento, le specifiche esigenze dei clienti;
- c) l'elevato numero di persone raggiungibili nello stesso momento può essere sfruttato per strutturare apposite comunicazioni riguardanti le caratteristiche di un nuovo prodotto da proporre al mercato che con i feedback generati dagli iscritti rende molto più agevole l'adattamento e la modifica *in progress*;

- d) la pagina di Facebook costituisce un importante fattore di coesione e coordinamento interno al consorzio, in quanto rappresenta una vetrina per tutti i consorziati che traggono dalle discussioni on line elementi informativi utili sia nelle relazioni interne sia nei rapporti con la clientela di ognuna delle imprese;
- e) il social network è di supporto al rafforzamento di quel senso di identificazione del consumatore con la marca che è un obiettivo prioritario nelle politiche di marketing dei consorzi di tutela, e concorre alla creazione di nuove forme di *tribù* di consumatori con un vantaggio aggiuntivo, di non trascurabile rilievo, costituito dal contatto con il “titolare” della marca col quale “parlare” ed interagire.

Il raggiungimento di questi obiettivi è però strettamente condizionato dalla effettiva presenza del consorzio nella pagina, dal dialogo e, soprattutto, dalla lettura dei post dei clienti che divengono titolari di un nuovo potere di condizionamento e di indirizzo delle scelte degli stessi consorzi e delle imprese aderenti.

Un’ultima annotazione. Ci ha destato meraviglia l’assenza sul blog dei Consorzi del vino rientranti nel nostro campione, trattandosi di un prodotto che tendenzialmente più si presterebbe alla “discussione” ed all’aggregazione. Tale assenza ha stimolato il nostro interesse, per questo abbiamo cercato di verificare se su Facebook esistessero delle pagine di amanti del vino di alcune delle più note etichette: abbiamo appurato come la situazione sia ben diversa, vale a dire esiste da parte delle aziende vitivinicole una più marcata attenzione verso la comunicazione sui social network rispetto a quella dei consorzi del campione. A parte il consorzio “Brunello di Montalcino” (oltre quattro mila profili attivi), che non è stato analizzato poiché non rientrante nei primi tre consorzi Ismea, è emersa una nutrita presenza degli amanti di Spumante Ferrari (1737 contatti), ed una, altrettanto significativa, per etichette appartenenti ad aziende più piccole che mostrano comunque un interessante dinamismo nell’ambito in esame (citiamo a titolo di esempio Mastroberardino che ha 191 profili attivi, e Conti Zecca che ne ha 184).

D’altro canto si osserva come gli altri consorzi non solo non abbiano raggiunto gli stessi livelli, ma abbiano del tutto ignorato questa possibilità di interazione con la clientela.

Nel box seguente sono riportate le comunicazioni ritenute più significative riguardo al legame tra il prodotto ed il brand da un lato ed i consumatori ed il territorio dall’altro nel caso dei due consorzi rivelatisi più proattivi (Parmigiano Reggiano e Prosciutto di Parma).

Nel primo post una consumatrice esprime la preoccupazione per la notizia secondo la quale il Consorzio di Tutela del **Parmigiano Reggiano** starebbe eliminando la marchiatura a fuoco che ritiene fondamentale in quanto *“un prodotto DOP così importante sul mercato deve avere”* questa caratteristica distintiva, senza la quale il prodotto perderebbe la sua originalità.

La risposta del consorzio è tempestiva, ed arriva dopo poco meno di tre ore.

Il consorzio tranquillizza immediatamente il cliente precisando che il disciplinare di produzione *“è molto rigido e che la marchiatura a fuoco è la imprescindibile certificazione di qualità del Parmigiano Reggiano DOP”*.

Nella pagina figurano anche post informativi sulle attività di rafforzamento della catena distributiva, è il caso della notizia relativa all'accordo con la catena di ristorazione “Eataly” che viene annunciato attraverso l'inserimento di alcune foto relative all'evento inaugurale.

Durante il periodo estivo 2010 molte comunicazioni riguardano eventi promozionali del brand organizzati sulle spiagge dell'Emilia Romagna.

Il brand è ancora in primo piano in occasione del Cibus 2010 cui prendono parte importanti testimonial ai quali viene affidato il compito di rappresentare l'insieme di valori associati al marchio, tra cui in particolare la genuinità e le capacità nutrizionali del prodotto, considerati alla base dei successi sportivi dei campioni dello sci e del rugby.

Sulla stessa linea si pone l'incoraggiamento alle tenniste del “Parmigiano Reggiano Italian Team” che viene fatto all'interno della pagina alla vigilia di un'importante manifestazione, così come l'esultanza per la vittoria della medaglia d'oro a Vancouver.

Per quanto riguarda le pagine del **Prosciutto di Parma**, queste sono prevalentemente dedicate alla segnalazione di eventi organizzati dal Consorzio e relativi alla promozione del prodotto.

Scorrendo i vari post, si nota che il denominatore comune di gran parte dei messaggi è costituito dalla comunicazione di momenti di incontro e di degustazione del prosciutto in un costante richiamo al territorio ed al coinvolgimento della città di Parma e dell'hinterland.

Il post che segue è significativo poiché segnala come il Festival organizzato per la promozione del prosciutto abbia coinvolto giornalisti provenienti da più parti del mondo che hanno compiuto *“un viaggio alla scoperta delle eccellenze della città e della provincia, con una tappa in uno stabilimento di produzione di Prosciutto di Parma per apprendere tutti i segreti della lavorazione”*.

Il rapporto con la community aiuta a comprendere l'atteggiamento verso il prodotto, che in alcuni casi, come quello seguente, è di timore e diffidenza verso la reale autenticità del prosciutto e dei luoghi di produzione che lo identificano.

Il timore consiste nella possibilità che il prosciutto *“sia soltanto di passaggio nell'area cortiliva di una azienda italiana proveniente dall'est Europa entrando da un cancello ed uscendo dall'altro col marchio dop”*.

La pronta risposta del Consorzio cerca di rassicurare il cliente, sottolineando che il prosciutto di Parma è una Dop e che per produrlo il consorzio utilizza solo carne di suino italiano ed invita a prendere visione di ogni particolare produttivo e a formulare ogni domanda o richiesta di informazione alla mail del consorzio.

Si evince da questo “botta e risposta” come l'appartenenza alla community abbia consentito di percepire alcune riserve in merito alla bontà del prodotto e del ciclo produttivo che probabilmente sarebbe stato difficile cogliere ed eliminare senza questo strumento. Ed è di grande importanza il fatto che la risposta sia arrivata in modo rapido, segno dell'attenzione riservata ai post lasciati sulla pagina di Facebook e della lettura meticolosa di ognuno.

Una ulteriore riprova viene fornita dai seguenti messaggi in cui due utenti chiedono informazioni sulla “settimana di Parma” (riferendosi al festival del Prosciutto di Parma) ed alla risposta del consorzio che rinvia al sito della manifestazione per ogni notizia ed informazione in merito.

Attraverso Facebook il consorzio cerca di promuovere inoltre le tecniche di produzione, enfatizzando la marchiatura quale elemento distintivo del prodotto.

Sulla stessa linea si pone il dibattito sul taglio del prosciutto, aperto dallo stesso consorzio, che cerca di aumentare la percezione di alta qualità del prodotto e sul quale intervengono in poche ore 36 persone con commenti interessati sull'argomento.

Il legame con il territorio è ancora enfatizzato in un altro post nel quale, oltre a richiamare l'iniziativa del Festival del prosciutto, viene sottolineata l'opportunità offerta di scoprire la città e la provincia dove viene prodotto.

L'uso di Facebook quale innovativo strumento di comunicazione, è ancora una volta confermata allorché un iscritto richiede informazioni riguardo ad una visita da organizzare nelle zone di produzione del prosciutto; il consorzio risponde nell'immediatezza segnalando la collocazione geografica dei luoghi di produzione, come arrivarci e dando la propria disponibilità per ogni ulteriore informazione.

La risposta del “turista-consumatore” è anche in questo caso immediata, quanto la successiva: si assiste ad una conversazione, quasi in tempo reale, attraverso la quale vengono scambiate informazioni sui luoghi di produzione e sui produttori.

Dello stesso tipo è il flusso comunicazionale attivato tra un consumatore thailandese ed il consorzio, nel quale il primo richiede informazioni su come raggiungere Parma nei giorni del Festival e sulla possibilità di avere l'elenco dei produttori del consorzio ed il secondo, dopo meno di tre ore, comunica la possibilità, una volta giunta in città, di prendere un bus speciale che la condurrà in uno dei 164 stabilimenti di produzione. Appare molto significativa ancora la tempestività di risposta tanto nei precedenti post, quanto nel successivo che riguarda la richiesta di conoscere come poter leggere in inglese le informazioni relative al consorzio: la risposta arriva anche in questo caso nella stessa giornata, dopo poche ore.

Il dibattito con i clienti non riguarda unicamente il prodotto, ma si estende a questioni e problemi sociali del territorio come nel caso di questa discussione sul pericolo connesso alla attivazione di un inceneritore in provincia di Parma, un'ipotesi che allarma i residenti poi invitati dalle aziende produttrici ad approfondire tutti insieme la questione per salvaguardare e tutelare il consumatore.

6. Alcuni indicatori qualitativi e quantitativi della dimensione relazionale alla base dei marchi di tutela.

In precedenza si è osservato come, per sua stessa natura, la struttura consortile debba prevedere l'esistenza di un *capitale sociale normativo e comportamentale* che, attraverso la definizione di strategie di marketing, sia orientato verso il potenziamento della competitività dei suoi attori. Le analisi condotte sui siti e sui social network hanno evidenziato come questi presentino delle parole chiave comuni quali: legame con il territorio, qualità del prodotto, garanzia, promozioni della denominazione, riconoscibilità della stessa ecc., che appaiono, a parere di chi scrive, attributi di valore della marca.

Nelle pagine che precedono si è sostenuta, inoltre, l'esistenza di un livello relazionale esterno, che è stato definito come la capacità del marchio di rappresentare il vettore di un'offerta collettiva e sinonimo di identità e posizionamento competitivo.

Partendo da questi presupposti, si è inteso, dunque, *valutare quale rilevanza assumano* nell'ambito dei consorzi, determinati parametri (indicati nella tabella che segue) rispetto al valore della marca collettiva. A tal fine è stata condotta un'indagine conoscitiva telefonica presso i marketing managers dei rispettivi consorzi. Di questi solo 8 hanno ritenuto importante collaborare con noi: Consorzio del Prosciutto di Parma, Consorzio del Prosciutto San Daniele, Consorzio del Parmigiano Reggiano, Consorzio Grana Padano, Consorzio del Formaggio Gorgonzola, Consorzio dell'Olio di Bari, Consorzio Olio del Garda, Consorzio Vino Chianti.

Tabella 5.

Invariabilità delle caratteristiche
Legame con il territorio
Affidabilità dei produttori
Qualità del prodotto

Ampiezza dell'offerta
Intensità della promozione
Riconoscibilità del brand
Capillarità della distribuzione
Rapporto qualità/prezzo
Ascolto della clientela
Freschezza dei prodotti
Informazioni sulle confezioni
Canali di comunicazione

Fonte: ns. elaborazione

In particolare é stato chiesto: “*quale importanza attribuisce (in percentuale) ai seguenti attributi di un brand collettivo*”? E, “*in relazione al suo brand indichi con una valutazione da 1 a 5 il grado di importanza degli stessi attributi*” (in cui 1= per niente importante; 2 = poco importante; 3= importante; 4 = molto importante; 5 = fondamentale).

Le risposte ottenute sono state elaborate utilizzando, opportunamente adattato, l'indice di Fishbein il quale permette di sintetizzare il livello di importanza e il grado di presenza di un attributo secondo le percezioni dei rispondenti. In altre parole si perviene a una valutazione di sintesi dell'atteggiamento del rispondente, secondo un approccio noto come compositivo. Nel nostro caso si è proceduto elaborando l'importanza assegnata dai rispondenti a ciascun attributo del brand, ponderato con l'importanza assoluta che lo stesso attributo in assoluto assume per l'intervistato. Le tabelle che seguono sintetizzano i risultati ottenuti:

Tabella 6

Legame con il territorio	1,84
Qualità del prodotto	1,43
Affidabilità produttori	0,54
Invariabilità caratteristiche	0,31

Fonte: ns. elaborazione

Rispetto al primo set di indicatori, emerge che il legame con il territorio è il *driver* di valore più importante, insieme alla qualità del prodotto.

Tabella 7

Riconoscibilità del brand	1,45
Rapporto qualità/prezzo	0,86
Intensità promozione	0,79
Capillarità della distribuzione	0,55
Ampiezza offerta	0,16

Fonte: ns. elaborazione

Per il secondo set, si sono ottenuti i risultati riportati nella precedente tabella, da cui si evince il peso fondamentale della riconoscibilità del brand, unitamente ad un adeguato rapporto qualità/prezzo.

Infine, il terzo gruppo evidenzia l'importanza delle informazioni riportate sulle confezioni e l'ascolto della clientela.

Tabella 8

Informazioni sulle confezioni	1,53
Ascolto clientela	1,16
Freschezza dei prodotti	0,61
Canali di comunicazione	0,58

Fonte: ns. elaborazione

Le risposte ottenute dimostrerebbero dunque che per i managers, il valore del brand del proprio consorzio, per quanto concerne il rapporto con il mercato, è associato principalmente alle seguenti variabili:

- a) il legame con il territorio, che presenta il valore più alto (1,84);
- b) la riconoscibilità del brand e la qualità del prodotto;
- c) le informazioni riportate sulle confezioni dei prodotti.

Medesimo percorso è stato seguito per approfondire gli elementi caratterizzanti la dimensione relazionale interna; ai managers, infatti, è stato chiesto di assegnare ad alcuni attributi, riportati nella tabella seguente, un valore (1= per niente importante, 2= poco importante, 3= importante, 4=molto importante, 5= fondamentale) che fosse espressione dell'importanza che ciascuno riveste nelle strutture di appartenenza e nella gestione del marchio collettivo. Ai fini dell'obiettivo ultimo che ci si prefigge con il presente lavoro, viene riportato solo il quadro di sintesi (cfr. tab. 7)¹⁶.

¹⁶ Le domande richiedevano di esprimere un giudizio, pertanto, la metodologia utilizzata è quella del *benchmark*, ovvero del confronto rapportato ai migliori risultati. Le risposte ottenute nei questionari, conformemente a quanto prescritto da questa tecnica, sono state adeguatamente ponderate attraverso una scala predefinita di valori (0=Per nulla importante, 1=poco importante; 2=importante; 3= molto importante 4= fondamentale). In rispetto a quanto prescritto dalla teoria l'esame è stato effettuato scegliendo un gruppo di indicatori delle variabili in esame con nome e metrica aventi le seguenti caratteristiche: oggettività, comprensibilità, rappresentatività e possibilità di confronto. Alla scelta del processo critico e dei

Tabella 9

Classificazione	Punteggio medio
Grado di soddisfazione dei consorziati	4,63
Condivisione di finalità ed obiettivi	4,5
Attività di promozione del brand collettivo	4,5
Livello di fiducia	4,38
Condivisione di regole interne	4,25
Partecipazione a progetti del consorzio	4,22
Senso di appartenenza	3,88
Grado di coinvolgimento nei processi di innovazione	3,88
Conoscenza del mercato	3,75
Flusso di Informazioni sulle attività interne e esterne del consorzio	3,38
Newsletter	3,71
Social network	3,25
Numero delle imprese aderenti al consorzio	3
Riduzione costi di interazione e rischio cliente	3
Informazioni acquisite tramite internet	2,5

Fonte: ns. elaborazione

E' evidente come, per la gestione di una denominazione di origine in termini di marchio collettivo, assumano la massima rilevanza tutti quei fattori di coesione e condivisione di finalità, obiettivi e attività promozionali che divengono il vettore comune delle strategie di

relativi indicatori (KPI= Key Performance Indicators) è seguita la definizione di un congruo metodo a punteggio. Le metriche (numero puro da 0 a 4) sono uguali per tutti i consorzi oggetto del benchmark ciò per assicurare la comparazione dei risultati. Al fine di giungere ad un risultato espresso in termini di *importanza media*, sono state costruite tabelle a doppia entrata contenenti i diversi gradi di importanza quale variabile indipendente e gli indicatori quale variabile dipendente. Le frequenze conseguenti sono state considerate quali pesi da utilizzare nella determinazione della media aritmetica ponderata. (Anaclerio - Miglietta - Squaiella S. 2007).

connotazione -che permettono la valorizzazione della denominazione e la sua riconoscibilità all'esterno¹⁷- e di **identità** – i segni di riconoscimento ed i valori aziendali interagiscono in un continuo ed univoco processo di sviluppo¹⁸.

Al di là del dato aggregato esposto, alcune osservazioni meritano di essere riportate con riferimento ai consorzi. Ad esempio, mettendo a confronto il consorzio del Prosciutto di Parma o del Parmigiano Reggiano con il Consorzio del Gorgonzola o dell'Olio del Garda, che nella prima fase dell'indagine empirica hanno dimostrato avere un mix di offerta dimensionalmente differente, è possibile osservare come tali differenze persistono anche a livello di dimensione relazionale. Per il consorzio del Prosciutto di Parma o del Parmigiano Reggiano fattori come: il legame con il territorio, la qualità, l'affidabilità dei produttori, espressione di garanzia, la riconoscibilità della marchio di tutela come brand sono considerati *fondamentali*. Concorre a rinforzare tale rilevanza il fatto che si dia *poca importanza* all'ampiezza dell'offerta e che siano solo *importanti* attributi tradizionali come il rapporto qualità/prezzo e l'invariabilità delle caratteristiche del prodotto. Per quanto concerne gli attributi della riconoscibilità si considerano *fondamentali* l'attività di promozione univoca del marchio e la riconoscibilità della denominazione, così come si assegna la massima importanza all'ascolto della clientela, anche attraverso strumenti web definiti importanti. Tra questi la maggiore attenzione è rivolta alle e-mail consumatori, alle newsletter e agli strumenti di social network.

Di contro, anche se a parità di valore assegnato ai parametri relazionali interni, per il consorzio del Gorgonzola e dell'Olio del Garda vi è una valutazione *molto importante* o il più delle volte *solo importante* degli attributi identificativi della dimensione relazionale esterna.

7. Un possibile modello concettuale brand collettivo/marchi di tutela.

Limiti della ricerca e implicazioni manageriali.

Il lavoro proposto ha inteso trarre delle considerazioni sull'esistenza di taluni fattori chiave che, con maggiore o minore intensità, ricorrono nella gestione e promozione della denominazione da parte dei consorzi. Ciò al fine di valutare se sia possibile trarre, dall'esperienza relazionale interna ed esterna di taluni consorzi, un possibile modello concettuale *marchio di tutela/ brand collettivo*, che possa essere fonte di ispirazione per altre

¹⁷ Se da un lato il prodotto agroalimentare fonda il suo valore aggiunto su uno o più aspetti del territorio, quest'ultimo beneficia del valore del brand di un'impresa su di esso operante. (Mattiacci –Vignali, 2004; Mattiacci, 2004).

¹⁸ L'eventuale gap tra aspettative e percezione dell'immagine da parte dei soggetti esterni al territorio è sinonimo di un divario tra *place-personality* (vocazione), *place – identity* (identità) e *place-image* (immagine comunicata). (Siano, 2001).

denominazione che desiderano divenire *vettore di un'offerta collettiva sinonimo di identità e posizionamento competitivo definito e unico*.

I vari step della ricerca empirica hanno permesso di rilevare che i fattori chiave che ruotano intorno ad un marchio di tutela sono riconducibili:

- al *prodotto*, originario di una determinata area geografica, le cui caratteristiche e specificità influiscono in modo determinante sulla produzione agricola, che incorpora la cultura del luogo perché evoca immagini e sapori della tradizione ed il desiderio, di chi produce, di preservare le tradizioni e le consuetudini locali. Un prodotto che deve avere origine da un'*omogeneità di produzione e di intenti* fra produttori per far sì che una semplice *vocazione* si trasformi in *risorsa specifica*. Esso può essere declinato nei seguenti elementi: l'identificazione della zona di origine, la cultura enogastronomica, il legame territorio – materie prime, la condivisione delle tecniche di produzione, i richiami alla notorietà del territorio, le caratteristiche organolettiche, il valore nutrizionale, la qualità, il rapporto qualità/prezzo;
- al *simbolo del marchio di tutela*. Posto che uno degli elementi costitutivi della marca è rappresentata dal *logo*, la cui veste grafica deve essere tale da permettere una corretta ed immediata identificazione dei valori aziendali, nel caso della denominazione di origine gli elementi che lo caratterizzano sono due: *i segni distintivi -Doc, Dop ecc.-* che possono essere, se correttamente comunicati, espressione di valori come la sicurezza alimentare, la qualità delle materie prime e del prodotto finale, la garanzia di controlli interni che sottostanno ad un sistema sanzionatorio adeguato; *l'esplicito richiamo alla zona di origine* che identifica lo stretto legame tra produzione e territorio.
- alla *comunicazione di elementi simbolico-esperenziali e di benefici offerti*. L'adozione per il prodotto agroalimentare di una dimensione cognitiva non semplicemente tecnico-funzionale ma anche emotivo-esperenziale lo trasforma da semplice bene fisico in elemento di comunicazione e promozione di un patrimonio culturale, paesaggistico e storico. Pertanto elementi come il racconto storico della relazione tra land e qualità del prodotto, la dimensione estetico – funzionale dei siti, i collegamenti con siti di fiere, strade del gusto, manifestazioni, visite aziendali, le associazione prodotto-eventi sportivi o mediatici, il richiamo alle potenzialità d'uso del prodotto quali ricette, abbinamenti, concorrono a definire tale dimensione;

- al *capitale sociale normativo e comportamentale*; quel complesso di elementi culturali, storici, politici e sociali, regole di comportamento, condivisione di valori, apprendimento che costituisce il potenziale di complementarità, sinergie di processo e di attività tra gli attori di un agglomerato. Gli elementi in cui tale fattore può essere declinato sono: il senso di appartenenza, la condivisione regole, obiettivi e finalità, la partecipazione a progetti del consorzio, il livello di fiducia, il grado di soddisfazione dei consorziati, la riduzione dei costi di interazione rischio/cliente, le attività di promozione del brand collettivo, le informazioni acquisite tramite internet, i social network attivi, la frequenza dei post.

Le predette considerazioni mettono in rilievo come nella gestione di una denominazione di origine in termini di marchio collettivo, assumano la massima rilevanza tutti quei fattori di coesione e condivisione di finalità, obiettivi nonché le attività promozionali che permettono la valorizzazione della denominazione e la sua riconoscibilità all'esterno; sono altresì importanti i segni di riconoscimento ed i valori aziendali i quali interagiscono in un continuo ed univoco processo di sviluppo del legame prodotto-territorio, che rappresenta la peculiarità/originalità capace di contraddistinguere i prodotti rendendoli di fatto unici ed irripetibili. Operando in tal guisa, si riesce a raggiungere la *brand identity* (Costabile – Raimondo 2006) ovvero la capacità del consumatore di associare ad essa specifici segni di riconoscimento e valori imprenditoriali, che nel nostro specifico ambito di interesse si declinano negli elementi riportati nella tabella che segue.

Tab. 10 Elementi necessari alla creazione di un'adeguata identity per i prodotti agroalimentari

	IDENTITY
PRODOTTO	Identificazione zona di origine Cultura enogastronomica Legame territorio – materie prime Tecniche di produzione
SIMBOLO DEL MARCHIO DI TUTELA	Richiamo ai colori
ELEMENTI SIMBOLICO ESPERENZIALI/BENEFICI OFFERTI	Racconto storico relazione land-qualità prodotto Dimensione estetico – funzionale dei siti
CAPITALE SOCIALE	Senso di appartenenza Condivisione regole, obiettivi e finalità Partecipazione a progetti del consorzio Livello di fiducia Grado di soddisfazione dei consorziati Riduzione costi di interazione rischio cliente

Ecco allora che, attraverso la generazione dell'identity, si può procedere lungo la via della realizzazione della *brand equity* che, come noto, considera quale elemento essenziale per la creazione di valore la fiducia che i clienti nutrono nei confronti della marca. Adattando, quindi, l'approccio di Keller al settore qui considerato, le relative dimensioni della brand equity possono così essere interpretate:

- l'**awareness**, consapevolezza della marca, può considerarsi, oltre che con la sua notorietà, anche con i richiami al territorio d'origine che essa è capace di trasmettere;
- l'**image** è interpretata come quell'insieme di attributi e benefici che l'offerta rappresentata dalla denominazione di origine intende trasmettere al consumatore.

Si tratta ora di associare gli elementi in precedenza declinati alle dimensioni della brand equity come innanzi qualificate, per valutare quale possa essere il percorso di emersione a brand della denominazione.

Tabella 11. Le condizioni necessarie all'emersione della brand equity nei marchi di tutela

	AWARENESS	IMAGE
PRODOTTO	Richiami alla notorietà del territorio	Caratteristiche organolettiche Valore nutrizionale Qualità Rapporto qualità/prezzo
SIMBOLO DEL MARCHIO DI TUTELA	Riconoscibilità della denominazione rispetto ai singoli brand	Garanzie Tracciabilità Affidabilità produttori
ELEMENTI SIMBOLICO ESPERENZIALI/BENEFICI OFFERTI	Collegamenti con siti di fiere, strade del gusto, manifestazioni, visite aziendali	Associazione prodotto-eventi sportivi o mediatici Potenzialità d'uso del prodotto: ricette, abbinamenti
CAPITALE SOCIALE	Attività di promozione del brand collettivo Informazioni acquisite tramite internet Social network attivi Frequenza dei post	

I risultati ottenuti, sia analizzando i siti web che la successiva verifica con il campione nonché le pagine di uno dei più diffusi social network (Facebook), hanno permesso di evidenziare come questi elementi siano fortemente presenti nella “filosofia” adottata da alcuni dei consorzi di tutela presi in esame, specificamente Prosciutto di Parma e Parmigiano Reggiano. In entrambi i casi la brand identity emerge con particolare evidenza dal *content* del sito e dal contenuto dei post presenti all’interno delle rispettive pagine. In queste ultime, è facile notare come nella mente del consumatore, membro della community, esista una stretta connessione tra il prodotto e i luoghi di produzione; anzi potremmo aggiungere che c’è il desiderio di “vivere” l’esperienza di consumo nella dimensione che agli stessi consumatori appare come la più autentica, cioè visitando i luoghi di produzione.

Relativamente alla seconda dimensione (awareness), è evidente (in particolare nei siti del Parmigiano, del Prosciutto di Parma, del Chianti e dell’Asti) la volontà di comunicare e valorizzare il legame territorio - denominazione di origine, rinviando ai brand delle singole aziende solo attraverso il collegamento con i rispettivi siti web. La consapevolezza della denominazione, come si è già avuto modo di sottolineare, traspare anche dalla notevole partecipazione al social network, così come misurata dal numero degli iscritti e dal numero dei post, sia per i consorzi del comparto carne, sia per quelli del comparto formaggi. Tale partecipazione è risultata, invece, molto modesta negli altri comparti, con una interazione in alcuni casi del tutto inesistente.

Infine, per quanto riguarda l’*image*, valgono considerazioni sostanzialmente analoghe: vi sono dei siti in cui i tradizionali attributi di prodotto sono accompagnati da un mix appeal simbolico – emozionale (Parmigiano, Prosciutto di Parma, Chianti e Asti) riconoscibile; infatti si è osservato che Facebook, stando alle esperienze dei consorzi più attivi, riesce a conferire ai marchi di tutela una forte dimensione simbolica di qualità, di garanzia, di cultura del territorio.

Considerazioni sostanzialmente coerenti vengono dall’analisi delle risposte dei managers relativamente alle componenti di valore della marca; ciò che appare chiaro da queste risposte è la consapevolezza da parte di questi ultimi che il legame con il territorio costituisca una delle principali variabili in grado di incidere e determinare il valore del brand collettivo, rafforzando quell’identità cui si faceva poc’anzi richiamo, unitamente alla riconoscibilità ed alla qualità delle produzioni che possiamo rispettivamente collegare alla promozione del brand stesso ed al rispetto dei protocolli applicati all’interno del consorzio.

Lo studio, pur presentando il limite di aver ottenuto risultati che, in quanto relativi a dodici consorzi, non sono generalizzabili, per cui appare opportuno un approfondimento

dell'analisi attraverso un allargamento della dimensione campionaria, permette una riflessione di massima che si reputa interessante e da cui derivano le implicazioni manageriali di cui si discorrerà a breve.

Il presupposto di fondo di una denominazione di successo è dunque l'esistenza di un'omogeneità qualitativa del prodotto dei singoli consorziati, di un rigido sistema di controlli, da cui scaturiscano premialità e sanzioni, del possesso di peculiarità del prodotto rispetto ai concorrenti; ne discende quindi che essa può diventare brand quando *viene opportunamente comunicata ed è capace di fidelizzare la clientela con un prodotto peculiare, differente, quindi unico, frutto di un'efficace azione collaborativa realizzata dalle diverse realtà.*

L'esame condotto sui consorzi di tutela, ad eccezione di poche realtà (Parmigiano Reggiano e Prosciutto di Parma), ha fatto emergere un sistema altamente destrutturato, in cui la piccola dimensione che opera isolatamente è una diffusa realtà. Viceversa, i risultati ottenuti indicano che i consorzi nei quali i parametri relazionali interni ed esterni sono più intensi e collaborativi (capaci quindi di sviluppare efficaci forme sistemiche) sono quelli di maggior successo. In essi viene enfatizzata la componente emozionale ed esperienziale del prodotto in modo da far cogliere al consumatore anche il valore del territorio e delle sue tradizioni. Su questi elementi si dovrebbe, dunque, puntare per cercare di far emergere i potenziali competitivi presenti in diversi ambiti del nostro Paese ma molto spesso celati da logiche di operatività singola. In questo senso, i consorzi di tutela dovrebbe assumere un ruolo centrale atto a sviluppare una conoscenza diffusa delle regole dei sistemi organizzativi complessi facendo percepire l'utilità della loro esistenza.

Bibliografia

- AAKER D., *Building Strong Brands*, pagg. 7-8, The Free Press, New York, 1996.
AAKER D.A., *Brand equity*, Franco Angeli, Milano, 1997.
AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership*, Free Press, 2000
ALBISU L. M., GRACIA A., SANJUAN A., *Case study of Carinena wine*, in "Origin labelled products characteristics, evolution problems and opportunities". Arfini Filippo. WP5 final Report, Dolphins concerted action, contract QLK 2000-0593, European Commission, Bruxelles, 2003.
ANACLERIO M., MIGLIETTA A., SQUAIELLA S., *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, Ipsoa, pag. 299, 2007.
AYDALOT PH.- KEEBLE D., *High Technology Industry and Innovative Environment*, Routledge, London, 1988;
AYDALOT PH., *Milieux Innovateurs en Europe*, GREMI, Paris, 1986
BAGNASCO A., *Il capitale sociale nel capitalismo che cambia*, in "Stato e Mercato", n.65, agosto 2002.

- BARHAM J., *Translating terroir: the global challenge of French AOC labelling*. "Journal of Rural Studies" n.19, pagg. 127-138, 2003.
- BARNEY J., Firm resources and sustained competitive advantage, in "Journal of Management", vol. 17, n° 1, pp. 99-120, 1991.
- BECATTINI G., (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino Editore, Bologna, 1987.
- BECATTINI G., *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati-Boringhieri, Torino, 1998.
- BECATTINI G., *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino Editore, Bologna, 1989.
- BELLETTI G., MARESCOTTI A., *The reorganization of trade channels of a typical product: the Tuscan extra-virgin oil*, in Arfini F., Mora C. (a cura di) "Typical and traditional products: rural effects and agro-industrial problems. Proceedings of the 52nd seminar of the European Association of Agricultural Economists", Parma, 1998.
- BELLETTI G., *Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione*, in BASILE E., ROMANO D. (EDS.), "Sviluppo Rurale: società, territorio, impresa", atti del Congresso SIDEA, Firenze, 5 maggio, 2000, Franco Angeli, Milano, 2001
- BILKEY W., J., NES E., *Country of origin effects on product evaluations*, in "Journal of International Business Studies", vol. 8, n. 1, 1982.
- BOURDIEU P., *Le capital social. Notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales, n. 31/1980.
- CAMAGNI R., "Technological change, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space", in R. Camagni (ed.) *Innovation networks: spatial perspectives*, Belhaven-Pinter, Londra, 1991
- CAMAGNI R., Cohesion and the development challenge facing the lagging regions, in "Regional development studies" N.24, European Commission, Bruxelles, 1995.
- CAMAGNI R., *Principi di economia urbana e territoriale*, Carocci, Roma, 2000.
- CANTONE L. (a cura di), *Strategie di sviluppo integrato dei territori. Il sistema locale dei Campi Flegrei*, Il Mulino Editore, Bologna, 1995.
- CANTONE L., RISITANO M., *Il ruolo della marca collettiva nella gestione delle relazioni di marketing nei sistemi agglomerativi di imprese*. Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, 2009.
- CAROLI M.G., *Marketing territoriale*. Franco Angeli, Milano, 2006
- CASTRIOTA S, DEL MASTRO M, *Reputazione individuale e collettiva: evidenze dal mercato vinicolo*, in "L'industria" n. 1, 2010.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., *Che cos'è il web marketing*. Carocci, Roma, 2008.
- CILLO P. -VERONA G., La creatività nell'economia digitale. In VICARI S. (ed.), *Il management nell'era della connessione. Dalla catena fisica alla rete virtuale del valore*, EGEA, 2002.
- COLEMAN J.S., *Foundations of social theory*, Cambridge Mass. Harvard University Press 1990.
- CORIGLIANO M. A., *Strade del vino ed enoturismo. Distretti turistici e vie di comunicazione*, Franco Angeli 1999.
- COSTABILE M., *Il capitale relazionale*. McGraw-Hill, Milano, 2001.
- CRISTOVATO A., TEIXEIRA M., TIBERIO M.L., *Case study of Terrincho cheese*, in "Origin labelled products characteristics, evolution problems and opportunities". Arfini Filippo. WP5 final Report, Dolphins concerted action, contract QLK 2000-0593, European Commission, Bruxelles, 2003.
- D'AMICO A. *I prodotti tipici: una categoria merceologica complessa*, in Esperienze di impresa, Serie Speciale, 4/2006.

- D'AMICO A., *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli 2002.
- DE FELICE L., *Marketing conversazionale*. Gruppo 24 Ore, Milano, 2010.
- DE SAINTE MARIE C. - PROST J.A. - CASABIANCA F. - CASALTA E., *La construction sociale de la qualité. Enjeux autour de l'Appellation d'Origine Controlée «Brocciu Corse»*, in NICOLAS PH. - VALCESCHINI E. (Eds.), *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, Paris, Economica, pp.185- 197, 2004.
- DOPICO D.C., BLAZQUEZ F., TUDORAN A., *Credibility of collective brands a source of equity: an empirical application for Spanish Wine Market*. 113th EAAE Seminar “A resilient European food industry and food chain in a challenging world”. Chania, Crete, Greece, 2009.
- DUBOIS J., *Importance du terroir comme facteur de différenciation qualitative des vins*. *Bull O.I.V.* n. 57, 1994
- DWYER F.R., SHURR P.H., OH S., *Developing Buyer and Seller Relationship*, in “*Journal of Marketing*”, vol.51, April, 1987
- FERRERO G., *Il marketing relazionale. L'approccio della scuola scandinava*. Lint.
- FISHBEIN M., *Attitudes and prediction of behavior*, in Fishbein M. (a cura di), "Readings in attitude theory and measurement", New York, John Wiley and Sons, 1967
- FRANCH M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. McGraw Hill, Milano, 2010.
- GRANT R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concept, Techniques, Application*, Blackwell, Oxford, 1991;
- GRANT R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, in “*Strategic Management Journal*”, Vol.17, Special Issue, Winter, pp.83-102, 1996.
- GRONROOS C., *Defining marketing: a marketing oriented approach*, in “*European Journal of Marketing*” n. 23.
- GUMMESON E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999.
- JACKSON B., *Winning and keeping industrial customers*. Lexington Books, Toronto.
- KAPFERER J.N., *Re-inventing the Brand*, Kogan Page, London, 2001.
- KAPFERER J.N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Handcover, London, 1992.
- KAPFERER J.N., *Strategic The New Strategic Brand Management Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 3^o ed., Kogan Page, London, 2004.
- KELLER K.L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in “*Journal of Marketing*”, vol. 57, January, pp. 1-22, 1993.
- KELLER K.L., *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- LA VALLE D., *Capitale sociale, fiducia e sviluppo*, in “*Stato e Mercato*” n. 2/2002 pagg. 308-309,
- LATUSI S., *Marketing territoriale per gli investimenti*. Egea, Milano, 2002.
- LYN. N., *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 2001.
- MATTIACCI A., VIGNALI C., *The typical products within food globalization: the makings of a XXIInd Century industry*, in *British Food Journal*, vol.106, n.10/11, 2004;
- MATTIACCI A., *Wine, tourism and territory: an analytical framework for a marketing-based view*, in Zanni L. (editor), *Leading firms and wine clusters: understanding the evolution of the Tuscan wine business through an international comparative analysis*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- MORGAN R., SHELBY G., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, in “*Journal of Marketing*” n. 58.

- MORGAN R.M., HUNT S.D., *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*, in “Journal of Business Research”, vol. 46, 1999.
- NALEBUFF B. - BRANDENBURGER A., *Coopetition*, ISL Forlang AB, Oskarshamn, 1996.
- OTTIMO E., *Web site marketing*, *Largo consumo* n. 2/2000
- PETER P. J.J., DONNELLI JR. J.H., PRATESI C.A., *Marketing*. McGraw-Hill, 2009
- PETERAF M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in “*Strategic Management Journal*”, Vol.14, N.3, pp.83-102, 1993.
- PORTER M., Location, competition and economic development: local cluster in a global economy, in “*Economic Development Quarterly*”, Vol.14, pp.15-35, 1998.
- PORTER M., *The Competitive Advantage of Nation*, The Free Press, New York, 1990.
- PRANDELLI E. – VERONA G., *Marketing in rete*, pag. 61, McGraw-Hill, Milano, 2002
- RAYPORT J. F. – JAWORSKY B .J., *E-commerce*, pag. 128 e segg., McGraw-Hill, Milano, 2002.
- SHETH J., PARVATIYARA A., *Relationship marketing: a customer perspective*. Proceedings of the sixth conference “Hystorical thought in marketing”, Atlanta, Georgia.
- SIANO A., Marketing e comunicazione delle strategie degli Enti di promozione del territorio, in *Sinergie* n. 54, 2001.
- THIEDIG F., SYLVANDER B., *Welcome to the Club? An economical approach to geographical indications in the European Union*, in “Agrarwirtschaft”, vol. 49, n. 12, pp. 428-437, 2000.
- TREAGER A., GORTON M., *Geographic origin as a branding tool for agri-food producers*, in “Society and economy”, n. 27, 2005.
- TREAGER A., KUZNESOF S., MOXEY A., *Policy Initiatives for Regional foods: some insights from consumer research*, in “Food Policy”, vol. 23, n. 5, 1998.
- VALDANI E., ANCARANI F., *Il marketing territoriale nell’economia della conoscenza*, in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), “Strategie di marketing del territorio”. Egea, Milano, 2000.
- VAN DER LANS I., VAN ITTERSUM K., DE CICCO A., *The role of the Region of Production and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products*, in “European Review of Agricultural Economics”, vol. 28, n. 4, 2001.
- VAUDOUR E., *Terroir. Definizione, caratterizzazione e protezione*. Edoagricole, 2004.
- VESCOVI T. – MANDELLI A., *Le nuove frontiere del marketing digitale*, Etas, 2003.
- WHAN P.C. - ZALTMAN G., *Marketing Management* , The Dryden Press, New York, 1987.
- <http://www.ismea.it/>
- <http://www.ermesagricoltura.it/>
- <http://www.parmigiano-reggiano.it/>
- <http://www.granapadano.com>
- <http://www.gorgonzola.it>
- <http://www.prosciuttodiparma.com>
- <http://www.prosciuttodiparma.com/>
- <http://www.mortadellabologna.com>
- <http://www.oliiodopterradibari.it>
- <http://www.oliogardadop.it/>
- <http://www.consorzio-viniabruzzo.it>
- <http://www.consorziovinochianti.it>
- <http://www.astidocg.it>
- <http://www.oliotoscanoigp.it/>

