

# Produzioni agroalimentari di qualità e strategie competitive nel territorio marchigiano: casi di studio

a cura di Alessio Cavicchi e Gian Luigi Corinto

 eum x marketing territoriale

Gian Luigi Corinto

La via dell'e-commerce per la vendita dei prodotti di qualità.  
Il caso «Mymarca.it»

### 1. *Introduzione*

Si definisce commercio elettronico (CE) un insieme di transazioni di natura commerciale realizzate con l'utilizzo di computer e reti telematiche, finalizzate allo scambio di informazioni direttamente correlate alla vendita di beni e servizi<sup>1</sup>.

La data di nascita dell'e-commerce in Italia coincide con circa la metà degli anni Novanta, per le nuove possibilità consentite dalla rapida affermazione delle comunicazioni attraverso la rete internet, adottata inizialmente soprattutto per scopi non commerciali<sup>2</sup>.

Il CE identifica l'acquisto, la vendita, l'ordine e il pagamento in forma elettronica di prodotti, utilizzando la rete internet. Questo tipo di transazioni esiste da anni ed è stata inizialmente realizzata tra aziende con lo scambio di informazioni testuali, utilizzando la tecnologia chiamata EDI, Electronic Data Interchange. Quello che si indica adesso con il termine «commercio elettronico» è in realtà Internet Commerce, che permette di realizzare le stesse operazioni utilizzando nuove tecnologie di rete che, oltre a consentire lo scambio di messaggi testuali, consentono anche di realizzare siti multimediali e interattivi.

<sup>1</sup> Philip Kotler, *Marketing management*, a cura di Walter G. Scott, Milano, Pearson, 2004.

<sup>2</sup> Matteo G. Caroli, Luciano Fratocchi, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Milano, Franco Angeli, 2000.

La rete Internet ha trasformato il commercio elettronico da semplice scambio di dati tra imprese in una vera attività commerciale in cui i siti web funzionano come negozi virtuali, rendendo nulla la distanza iniziale tra produttore e consumatore<sup>3</sup>. Gli scopi dell'utilizzo di internet possono essere diversi e plurimi, come commercializzare beni e servizi, distribuire contenuti digitali, trasferire fondi finanziari, compravendere azioni, emettere polizze, praticare vendite all'asta, creare forme di cooperazione.

Il contesto entro il quale si muovono le imprese di commercio elettronico è caratterizzato da particolare turbolenza, probabilmente perché molte imprese si affacciano al settore con qualche dose di improvvisazione e di impreparazione, scarsi investimenti, intenti velleitari e non affatto perché il settore sia giovane e non si sono stabilizzati i ruoli degli attori interessati. Appare evidente infatti che alcune intraprese hanno avuto pieno successo e godono di una certa stabilità, come dimostrano i casi di imprese come «e-bay.com» e «amazon.com», che si collocano rispettivamente al 48 e 58-simo posto nella classifica mondiale delle «Top 100 Global Brands», con valori di 7,99 e 6,43 milioni di dollari del proprio brand<sup>4</sup>.

Il commercio elettronico, almeno nei paesi in cui si è diffuso, consente alle aziende di eseguire transazioni commerciali senza l'utilizzo di documenti cartacei, con altre imprese e con i clienti finali.

Schematicamente le forme in cui può essere suddiviso appartengono alle seguenti tre categorie:

1. *Business-to-Business*. Transazioni commerciali effettuate tra aziende, per esempio il produttore e il proprio canale distributivo. La categoria precede l'avvento di Internet e consiste nello scambio di informazioni in modalità testuale tra società che utilizzavano tecnologie di rete per richiedere i prodotti ai propri fornitori, ricevendo la fattura ed effettuando il paga-

<sup>3</sup> Matteo G. Caroli, Luciano Fratocchi, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, cit.

<sup>4</sup> <http://www.interbrand.com/>, consultato nel mese di aprile 2009.

mento nelle forme tradizionali. La transazione di solito consiste in uno scambio di informazioni in tempo reale su prodotti e listini, ordini di beni o servizi e/o pagamento elettronico. Consente per esempio a un distributore di selezionare e ordinare prodotti tramite catalogo elettronico in cambio di uno sconto di prezzo.

2. *Business-to-Consumer*. Indica la categoria di transazioni realizzate tra azienda e consumatore finale, la cui diffusione si è ampliata notevolmente con l'avvento di internet e delle nuove tecnologie che permettono di realizzare siti multimediali ed interattivi, in modo da poter illustrare nel migliore dei modi il prodotto al potenziale acquirente. Sotto questa categoria si indicano spesso i mall (negozi virtuali), con cataloghi e listini accessibili con la visita del sito, corredati da informazioni dettagliate ed aggiornate.
3. *Business-to-Administration*. Interessa le transazioni effettuabili tra azienda e pubblica amministrazione, che in Italia è ancora in fase di lancio soprattutto per i ritardi nell'adeguamento alle nuove tecnologie da parte della pubblica amministrazione. Riguarda la possibilità di ottenere concessioni, permessi, riscossione di tasse, eccetera.

L'impresa Mymarca intende operare nel contesto dell'e-commerce, vendendo beni agroalimentari e artigianali di alta gamma prodotti da imprese localizzate nella regione Marche nonché percorsi turistici nello stesso territorio secondo lo schema anzi detto di *Business-to-Consumer* (b2c). L'impresa ha lo scopo anche di attivare relazioni del tipo *Business-to-Business* (b2b).

La scelta del caso studio in oggetto ha quindi lo scopo di comprendere le possibilità di sviluppo di un'impresa che sceglie l'e-business<sup>5</sup> per gestire il proprio business e in particolare come possono essere impiegati mezzi e sistemi elettronici per la promozione e la commercializzazione di prodotti di qualità, sia agroalimentari sia di altri settori di produzione caratteristici della regione Marche.

<sup>5</sup> Philip Kotler, *Marketing management*, cit.

Nei paragrafi seguenti si descrivono l'ambiente esterno a Mymarca.it, brevemente l'azienda stessa e la sua organizzazione, l'offerta, le strategie aziendali e di marketing, le possibilità di successo nonché la criticità del caso studio. Il caso studio riveste interesse particolare per il tentativo di usare il web come strumento di miglioramento e ispessimento delle relazioni non competitive tra imprese.

## 2. *Analisi dell'ambiente esterno*

Il fatturato stimato per l'e-commerce in Europa è pari a 210 miliardi di euro, quello italiano in 4,87 miliardi di euro nel 2007. In Italia i settori principali interessati all'e-commerce sono il turismo (48,7%), il tempo libero (15,4%), l'elettronica di consumo (13,4%). Il settore alimentare assomma il 3,3% del totale, superando nella performance i settori moda, casa e arredamento, editoria, e altri<sup>6</sup>.

Il core-business di Mymarca è il commercio on-line di prodotti agroalimentari, artigianali, turistici del territorio marchigiano; altre attività che affiancano la principale sono l'organizzazione di corsi di cucina, le vendite immobiliari e l'organizzazione di matrimoni nelle Marche. Si potrebbe anche attribuire alla vendita on-line di prodotti agroalimentari, artigianali e turistici marchigiani praticata da Mymarca l'attributo di business cerniera<sup>7</sup>, giacché rappresenta l'intento fondamentale di caratterizzazione marchigiana dell'offerta e perché da e intorno a questa sono nate e ruotano le altre iniziative imprenditoriali. L'ambiente esterno in cui l'impresa opera e vengono prese le decisioni imprenditoriali, è caratterizzato da una estrema variabilità. L'attività di e-commerce consente ad ogni impresa che partecipa alla competizione

<sup>6</sup> Casalegno Associati, *E-commerce in Italia 2008*, in *Focus E-commerce 2008, tendenze, numeri e opportunità dell'e-commerce in Italia*, Milano, Casalegno associati, 2008.

<sup>7</sup> Franco Fontana, Matteo Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

di vedere le dimensioni «potenziali» del proprio mercato coincidenti con il mercato globale, che comprende imprese di diversa e variabile dimensione economica<sup>8</sup>.

L'ambiente competitivo è pertanto caratterizzato dalla presenza di competitori di grandi dimensioni che convivono con micro-imprese locali che nascono sulla spinta di una vera opportunità, ma che spesso sono destinate a declinare rapidamente sotto il peso duplice (i) di una agguerrita competizione e troppo spesso (ii) di una troppo frettolosa improvvisazione professionale, non meno minacciosa per il sistema e la singola impresa della stessa concorrenza professionale.

La data di nascita dell'e-commerce in Italia coincide con circa la metà degli anni Novanta, per le nuove possibilità consentite dalla rapida affermazione delle comunicazioni attraverso la rete Internet, adottata inizialmente soprattutto per scopi non commerciali<sup>9</sup>.

Nel settore del commercio on-line, la concentrazione è alta (segno che il vantaggio competitivo acquisito dai leader nel tempo non è piccolo ed è stabile). Con riferimento a tutte le definizioni di business (ma con attenzione particolare al comparto del B2C che è del tutto prevalente) risulta che circa il 75% del mercato sia in mano a soli 20 operatori tra cui i principali sono eBay (che piuttosto può essere considerata impresa che agisce mediante la tecnica delle aste commerciali nel settore C2C – consumer to consumer), Venere, Expedia, Yoox, lastminute.com, eDreams, Alitalia, Trenitalia, Mediaworld, Vodafone, Esselunga, leader di mercato in specifiche categorie di beni e servizi<sup>10</sup>; metà delle imprese menzionate sono «dotCom» e metà aziende tradizionali, ovvero brick&mortar (letteralmente «malta e mattoni»), per indi-

<sup>8</sup> Giancarlo Corò, Roberto Grandinetti, *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti italiani*, «L'Industria», vol. 4, 1999; Matteo G. Caroli, Luciano Fratocchi, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, cit.; Matteo G. Caroli, Andrea Lipparini, *Piccole imprese oltre confine*, Roma, Carocci Editore, 2002.

<sup>9</sup> Matteo G. Caroli, Luciano Fratocchi, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, cit.

<sup>10</sup> Enrico Netti, *Lo shopping online supera i sei miliardi*, Milano, il Sole 24 Ore, 3 novembre 2008.

care imprese con un stabilimento costruito), secondo la terminologia della *new economy*. Questo sta a indicare che indipendentemente dal settore merceologico o dal tipo di azienda il vero problema d'impresa è quello di trovare il modello di business più adatto che assicura la strategia vincente nei confronti dei competitors, compresi quelli che operano esclusivamente on-line<sup>11</sup>.

I principali negozi che operano online sono indicati nella tabella seguente.

	Fatturato mil €	Fatturato mil €	Assortimento
Insegna	2005	2006	
Bow	9,5	15	6.500 referenze
Gruppo Chl	31	-	8.000 prodotti
Eprice	18	25 (stima)	oltre 37.000 codici
Mallteam	16	18 (stima)	24.000 referenze
Mediamarket	32,4		3.000 articoli
Monclick	3,8	18-19 (stima)	-
MrPrice	23	28 (stima)	oltre 10.000 codici

Tab. 1. Principali negozi on-line. Fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio e-commerce B2C, 2008

Nel contesto di riferimento della vendita di prodotti agroalimentari italiani, sono tradizionalmente presenti, e da considerare come consolidate, Esperya e Eataly. Queste due grandi imprese sono da considerare leader del settore specifico e, per il loro rapido successo, hanno generato un fenomeno di start up a livello locale negli ultimi 10 anni. Un cenno merita Esperia che è stata fondata proprio nelle Marche da Antonio Tombolini (insieme al fratello Paolo e a Lorenzo Giuggiolini) nel 1998. Esperya è il primo nato tra i portali di commercio elettronico di «prodotti tipici» e nel 1999, un anno dalla fondazione, il 70% del suo capitale è stato

<sup>11</sup> Osservatorio B2C, *L'eCommerce in Italia: una crescita che sfida la crisi*, Milano, School of management, Politecnico di Milano, 2008.

ceduto a Kataweb del Gruppo Espresso, mentre nell'anno 2001 ha fatturato vendite per 2,6 milioni di euro. Nel 2002 Antonio Tombolini, che era rimasto alla guida di Esperya come amministratore delegato è stato liquidato dalla nuova proprietà<sup>12</sup>.

Sono invece da considerare competitors diretti di Mymarca le imprese localizzate nel territorio delle Marche, in quanto operano secondo la stessa mission generale, quella di commercializzare prodotti di origine marchigiana, e per questo caratterizzati nel nome e nei contenuti materiali del processo produttivo.

Il mercato di riferimento di Mymarca è quindi affetto da un elevato grado di concentrazione a livello nazionale ma anche da una notevole dispersione e variabilità delle iniziative locali.

L'analisi delle caratteristiche dei consumatori finali consentono di definire il segmento di consumatori che preferiscono Mymarca secondo le seguenti categorie di comportamento:

- curiosi;
- abili nell'uso del web;
- di cultura medio/elevata;
- di reddito medio/alto.

La curiosità è la molla che spinge il consumatore alla ricerca di un mezzo innovativo di acquisizione delle informazioni sul territorio e sui prodotti marchigiani e comporta la necessità di un sufficiente grado di capacità di utilizzo della rete internet. A questo (e non solo) si collega immediatamente il carattere di una dotazione culturale e di reddito superiore alla media. I prezzi praticati per gli acquisti on-line (specificatamente da Mymarca) sono superiori del 10-15% ai prezzi praticati dallo stesso produttore presso la sede aziendale o tramite lo stesso mezzo di comunicazione/distribuzione on-line.

Questa notazione è di particolare interesse in quanto il consumatore che acquista prodotti enogastronomici marchigiani tramite Mymarca di fatto acquista un prodotto costituito dal bene materiale più la «selezione e la fiducia» offerta dall'impresa

<sup>12</sup> <http://www.antoniotombolini.com/ilmondo.html>, consultato nel mese di aprile 2009.

stessa. Il premio di prezzo è giustificato quindi dalla presenza di elementi immateriali (quali la reputazione e il brand aziendale) accanto agli elementi tangibili del prodotto<sup>13</sup>.

Mymarca provvede alla distribuzione diretta B2C, Business to Consumer, assicurando l'offerta di un prodotto complesso, comprendente l'immagine valorizzata del territorio e la fiducia di una selezione personale e accurata.

La regolamentazione cui è sottoposta l'attività di Mymarca è quella nazionale per l'attività di commercio, soggetta ad autorizzazione comunale e al generico controllo delle associazioni dei consumatori.

### 3. *L'Azienda*

La persona intervistata è il signor Gianluca Giorgi, di anni 32, socio fondatore di Mymarca che ha dato via all'idea imprenditoriale nel mese di settembre dell'anno 2006. La sua attività precedente è stata quella di guida/accompagnatore turistico, che ancora abbina all'attività d'impresa in Mymarca, secondo l'occasione di richieste da parte di clienti pregressi e di relazioni di collaborazione con agenti di viaggio. Il socio collaboratore, di anni 28, laureato in ingegneria informatica, riveste la figura professionale di esperto informatico, possiede importanti precedenti esperienze nel settore commerciale presso una impresa di commercio e distribuzione di prodotti elettronici.

#### 3.1 *Caratteristiche generali*

La forma giuridica dell'azienda è attualmente quella di ditta individuale. L'assetto è transitorio in quanto l'attività è svolta da due persone (legate da forte amicizia) ma l'assetto come società semplice non consentirebbe di svolgere attività commerciale. Nell'arco di pochi mesi l'azienda assumerà la forma giuridica di

<sup>13</sup> Philip Kotler, *Marketing management*, cit.

s.r.l., società a responsabilità limitata, anche a causa dell'ingresso imminente di una terza figura economica interessata nell'e-commerce immobiliare. Mymarca si avvale del lavoro dei familiari dei due attuali «soci» nei momenti di maggiore impegno lavorativo, quale il periodo natalizio, quando si concentrano gli ordini da evadere e si realizzano picchi di lavoro.

### *3.2 Storia dell'azienda e dinamiche di sviluppo*

Mymarca nasce nel 2006 per iniziativa di due giovani imprenditori, già attivi come dipendenti in altri settori tradizionali, inerenti le attività di servizi al turismo e il settore commerciale di prodotti elettronici. Mymarca all'avvio si è avvalsa di un autofinanziamento non elevato, di 20 mila euro, per il quale ha richiesto un pari contributo in conto capitale da parte di Sviluppoitalia S.p.a, agenzia di sviluppo imprenditoriale, attualmente trasformata in Invitalia, Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, che agisce su mandato del governo nazionale allo scopo di accrescere la competitività delle imprese italiane, in particolare del Mezzogiorno d'Italia. Va notato per inciso che le principali linee d'azione di questa Agenzia sono quelle di favorire l'attrazione di investimenti esteri, sostenere l'innovazione e la crescita industriale, valorizzare le potenzialità dei territori. Mymarca ha attivato la richiesta di finanziamento agevolato per 20 mila euro (a fondo perduto, per la promozione dell'imprenditoria giovanile) nell'anno 2007 e l'effettiva erogazione non è ancora avvenuta, ma è attesa nell'immediato futuro.

Il giro di affari di Mymarca in termini di fatturato passa dai 12.000 euro del 2007 a 50.000 euro per il 2008.

### *3.3 Organizzazione produttiva*

L'azienda si avvale di un fondo adibito a ufficio, per una superficie di circa 50 metri quadrati, localizzato nei pressi del

centro storico della città di Macerata e di un magazzino per lo stock dei prodotti ordinati. L'ufficio svolge anche la funzione di piccola esposizione diretta dei prodotti commercializzati. I prodotti sono venduti direttamente da Mymarca con esclusione dei pacchetti turistici acquistati tramite il sito. Nel sito sono reperibili le condizioni generali di vendita che, invece, non regolano la fornitura di servizi e la vendita di prodotti da parte di soggetti diversi presenti su mymarca.it tramite link, banner o altri collegamenti ipertestuali. La vendita avviene dopo la ricezione dell'ordine tramite lo strumento del web. Al momento attuale i costi di magazzino non sono rilevanti per il ridotto volume di affari che per ora consente un approvvigionamento in tempi rapidi dai fornitori.

### 3.4 *Organizzazione aziendale*

L'organizzazione aziendale prevede lo svolgimento condiviso delle mansioni generali, riguardanti la gestione delle attività d'ufficio, del magazzino, la raccolta degli ordini e la loro evasione. Una netta divisione è invece praticata per la gestione delle attività informatiche, affidate per la parte strettamente tecnica esclusivamente al secondo socio, a causa della specializzazione posseduta.

L'organizzazione informale e semplificata si fonda su una profonda base fiduciaria tra i due soci e appare sostenuta anche dall'entusiasmo verso un'iniziativa nascente e i positivi feedback avuti nella pur breve vita dell'impresa. Una certa dose di flessibilità e disponibilità alla gestione degli imprevisti è dimostrata dai due soci.

Mymarca ha dato la disponibilità per lo svolgimento di stage formativi dei laureandi dell'Università di Macerata e fornisce le 300 ore di formazione di uno stagista del Corso di Laurea in Scienze turistiche della Facoltà di Scienze della Formazione.

### 3.5 *Organizzazione del marketing aziendale*

L'assortimento di prodotti venduti da Mymarca è multibrand e costituito da tre serie di prodotti selezionati tra imprese produttrici localizzate in tutto il territorio marchigiano. I settori interessati sono i seguenti (cfr. Home page, <http://www.mymarca.it>):

1. prodotti tipici marchigiani (agroalimentare);
2. artigianato e accessori;
3. itinerari nelle Marche (servizi turistici).

L'organizzazione è orientata specificamente alla valorizzazione del mezzo web per l'interazione con i clienti, la comunicazione della qualità dei prodotti, le informazioni tecniche e di certificazione della qualità, l'indicazione della «selezione» praticata da Mymarca stessa e tiene sempre ben presente la costruzione e la continua valorizzazione di una rete di relazioni stabili sia dal lato dei clienti sia da quello dei fornitori.

La fidelizzazione dei clienti è tentata con la fornitura di una garanzia volontaria da parte di Mymarca che non punta alla concorrenza di prezzo (nemmeno nei confronti degli stessi fornitori dei prodotti che vendono on-line la stessa merce) ma alla fornitura in tempi rapidi e certi (24/48 ore in ragione della distanza di destinazione) di prodotti di eccellenza del territorio.

La «selezione» operata da Mymarca è parte integrante del marketing in quanto tende alla fidelizzazione dei clienti tramite l'esaudimento sia di richieste semplici (un singolo prodotto) sia di quelle più complesse (prodotti di diverse aziende del territorio riuniti in un unico «cesto») da parte dell'acquirente. La fidelizzazione del cliente è ricercata anche con la possibilità di ricevere la news letter aziendale e di accedere alla chat, dedicata anche al dialogo con chef e produttori del territorio. Il sito web stesso di Mymarca è configurato come un portale che oltre alla vetrina dei prodotti venduti illustra le proprie iniziative promozionali messe in atto in Italia e all'estero.

L'assortimento di prodotti agroalimentari forniti è costituito da:

Vini (Riserve, Rossi, Bianchi), Spumanti, Passiti e liquorosi, Distillati e liquori, Salumi, Olio, Pasta, Cesti regali, Formaggio, Sottoli/aceto, legumi, Confetture, Miele, Dolci, Caffè/orzo, Birra artigianale, Gourmet.

L'assortimento riguardate artigianato e accessori è composto da: Le mie offerte, artigianato e accessori, Design, Scarpe, Borse e accessori, Arte.

La sezione turismo assortisce: Itinerari nelle Marche, Marche turismo (strutture ricettive, Itinerari strutture), Itinerari della tradizione, dello shopping, Vacanza e benessere, Storia, arte e religione, Vacanza e benessere, Vesta e auto d'epoca, Vacanze attive sport e natura, Ambiente, Richieste personalizzate, Consulenza di viaggio, Musicultura festival, Sferisterio, Herbaria, tutte le città capoluogo di Provincia. Sotto questo file sono elencati in link i fornitori, gli eventi straordinari, matrimoni. Nella stessa sezione sono previsti (ma non attivi) i link con corsi di cucina e soprattutto con la nuova sezione di vendite immobiliari nelle Marche.

### 3.6 *Networking*

La rete di relazioni che intende coltivare Mymarca è costituita dalla serie di fornitori che hanno aderito all'iniziativa e che continuano ad aderire nel corso del tempo. I rapporti sono contrattuali per quanto riguarda vendite e acquisti nonché la percentuale del prezzo appannaggio di Mymarca. Le categorie di imprese che compongono attualmente la rete sono aziende di agriturismo, di produzione agricola e alimentare, cantine, caseifici, oleifici, pasticci.

Alleanze strategiche sono formalizzate con lo Sferisterio di Macerata, presso il quale durante l'ultima stagione operistica (luglio-agosto 2008) Mymarca ha provveduto alla promozione di prodotti agroalimentari che compongono l'offerta aziendale, in occasione di ogni rappresentazione. In atto è il perfezionamento di un rapporto stabile con l'Università di Macerata per la presentazione dell'offerta di Mymarca e dei prodotti selezionati

agli studenti Erasmus, provenienti dai paesi convenzionato con l'Ateneo maceratese.

### 3.7 *Strategia dell'azienda*

Oltre al sito istituzionale (<http://www.mymarca.it>) l'azienda ha attivato il sito <http://web.mymarca.it/>, col quale intende posizionarsi nelle relazioni cosiddette b2c (business to consumer) e b2b (business to business), a cui dedica una descrizione particolare con l'approfondimento di alcune parti che si ritengono rilevanti.

A proposito del «b2c», si riporta quanto esposto nella corrispondente pagina web di Mymarca:

Mymarca.it: collaborazione nel territorio

Mission:

Produrre una rete di contenuti, capace di imporsi all'attenzione dei buyers internazionali.

Filosofia di Base

Comunicare il prodotto per mezzo del territorio.

Strumenti:

- Creazione del sito web del produttore.
- Relazionamento con mymarca.com in una logica multibrand e multi lingua.
- Replicazione della comunicazione utilizzando portali specialistici internazionali.
- Posizionamento su i principali motori di ricerca.
- Azioni di C.R.M. avanzato con provocazione diretta dei settori merceologici di interesse.

Contenuti:

- Analisi del marketing aziendale.
- Generazione del concept.
- Analisi e Strutturazione della scheda tecnica di presentazione.
- Redazione professionale e specialistica della scheda tecnica.

Finalità:

Aumentare la competitività del prodotto regionale sia su territorio nazionale che internazionale.

La sezione E-commerce contiene oltre all'esempio di una scheda grafica il testo, riportato di seguito in corsivo:

Scheda produttore in doppia lingua:

- testi basati su schemi di marketing
- foto e ingrandimenti
- video
- allegati

vedi: esempio scheda prodotto Vino

Caricamento prodotti in doppia lingua

vedi: esempio scheda prodotto Vino

Vendita imballo e spedizione

Servizi Aggiuntivi:

Analisi del prodotto.

definizione del Settore merceologico di appartenenza

Definizione di un linguaggio di marketing adeguato per il settore di appartenenza.

Traduzione dei contenuti in lingua inglese.

Definizione del target di vendita per mercati di destinazione.

(pacchetti da 1 a 5 prodotti)

La sezione Motori di ricerca: posizionamento e visibilità, riporta:

Visibilità nei primi posti dei motori di ricerca vuol dire proporre il tuo prodotto nel momento stesso in cui il compratore ha l'esigenza di acquistarlo.

MyMarca, per mezzo di un ambiente «multi-brand», offre le migliori opportunità di visibilità a prezzi contenuti. Il tuo prodotto è sempre reperibile.

L'attività di comunicazione si basa sulle seguenti fasi di lavorazione:

- Analisi delle parole chiave unite al settore merceologico di appartenenza.
- Comunicazione delle parole chiave su i principali motori di ricerca e directories internazionali.
- Monitoraggio del posizionamento nel tempo.
- Generazione e comunicazione di report periodici.

I nostri servizi prevedono la creazione di Mirrors «specchi» del prodotto da comunicare. I Mirror consistono in comunicazioni ridondate di un concetto già espresso sul portale Mymarca.it - Mymarca.com

Esempio di Mirror: Vedi MyMarca su ebay

Inoltre vengono comunicati i tuoi prodotti su i principali portali di comparazione dei prezzi es. twenga.it

La sezione Direct mailing riporta:

Banca dati di 5000 iscritti.

My marca riceve circa 5 nuove iscrizioni giornaliere, di utenti che hanno

dato autorizzazione al trattamento dei propri dati personali, esprimendo il loro consenso nel ricevere informative riguardo ai contenuti presenti in MyMarca.

Messaggi periodici generali.

My marca svolge un servizio periodico di informazione via e.mail, riguardo ai nuovi clienti, e alle nuove opportunità presenti nel portale.

Messaggi promozionali dedicati per scheda produttore.

My marca svolge un servizio di comunicazione dei contenuti, finalizzato alla comunicazione dedicata di singole aziende presenti nel portale. che ne hanno fatto espressa richiesta.

La sezione Booking on-line riporta:

Tutti i clienti che visitano il portale Mymarca, nella sezione Strutture ricettive, potranno prenotare direttamente on line le vostre camere.

A commento delle schede sopra riportate, è possibile affermare che la strategia aziendale punta alla caratterizzazione dell'offerta mediante l'identificazione tra prodotti e territorio marchigiani, cercando di «comunicare il prodotto per mezzo del territorio», nella continua ricerca di caratteri distintivi marchigiani per la promozione aziendale.

Di fatto la strategia, oltre quella esplicitamente dichiarata, comprende una ben più precisa strategia di marchio aziendale, con lo studio e la caratterizzazione del logo strategicamente funzionali alla differenziazione della propria presenza nell'ambiente competitivo in cui operare, la rete internet.

Il marchio richiama inizialmente le dotazioni immateriali marchigiane, ma punta chiaramente ad una autonomia semantica. La corona di chiaro spirito anglosassone intende caratterizzare il pregio di alta gamma della selezione praticata da Mymarca nello scegliere aziende e prodotti, mentre la «M» è stilizzata con richiami all'architettura neoclassica, tipica dei borghi marchigiani, richiama anche il «my» anglosassone, per indicare la partecipazione personale alla selezione sia da parte dell'acquirente – che si appropria dell'immagine e dei prodotti – sia da parte dell'azienda Mymarca, che certifica la scelta del paniere offerto. Mymarca punta alla creazione di una fiducia di lungo periodo con clienti e fornitori, dichiarando come parte della strategia aziendale la costituzione di una rete di relazioni, stabilizzate nel tempo.

Appare poi anche evidente che il richiamo nel nome aziendale a denominazioni di siti molto popolari (myspace.com, myair.com, my.yahoo.com, myluxury.com e molti altri) intende attingere potenzialmente al mercato internazionale, che parla quasi esclusivamente inglese.

Il «my» rafforza l'idea di scelta e di partecipazione volontaria rispetto alla comunicazione insita in nomi come «youtube.com» dove lo «you» indica la partecipazione di massa, libera e anonima di chiunque voglia praticare l'accesso a internet per smettere di essere anonimo<sup>14</sup>.

Parte fondamentale della strategia aziendale è la collocazione nei motori di ricerca che agiscono sul web. La dichiarazione è esposta sotto la sezione «b2b», ed è quindi preferenzialmente dedicata alle imprese che intendono affidare lo sviluppo del proprio business alla rete che Mymarca sta costruendo nel territorio reale e nel «territorio virtuale» della rete web.

Si riporta quanto Mymarca dichiara on-line:

Perché esserci.

Essere presenti su i principali motori di ricerca è l'attività fondamentale per la comunicazione di un sito web.

Un buon livello di posizionamento rappresenta il metodo più immediato per comunicare informazioni su prodotti e servizi ad un'ampia audience di utenti.

Con i motori di ricerca è possibile raggiungere gli utenti nel momento in cui esprimono un interesse specifico, è per questo che rappresentano la più efficace strategia di marketing on-line oggi disponibile.

Campagna pubblicitaria dedicata.

L'attività di comunicazione su i motori di ricerca si basa sulle seguenti fasi di lavorazione:

- Analisi delle parole chiave unite al settore merceologico di appartenenza.
- Elaborazione personalizzata del messaggio relazionato a sezioni specifiche del sito web istituzionale.
- Comunicazione delle parole chiave su i principali motori di ricerca e directories internazionali.
- Monitoraggio del posizionamento e analisi delle impressioni.

<sup>14</sup> Giampaolo Fabris, *La pubblicità, teorie e prassi*, Milano, Franco Angeli, 1992; Phil Phillips, *The importance of branding*, in <http://www.coatingworld.com>, 2006, consultato nel mese di giugno 2008.

- Monitoraggio degli accessi al sito derivanti da motori di ricerca.
  - Monitoraggio delle conversioni degli accessi in vendite/contatti.
  - Generazione e comunicazione di report periodici.
- Creazione di mirrors.

I Mirrors sono «specchi», finalizzati a replicare la comunicazione; consistono in comunicazioni ridondate di un marchio/servizio/prodotto già espresso nel sito web istituzionale. La finalità consiste nel ridondare la comunicazione ed aumentare la reperibilità.

Esempio di Mirror: Vedi MyMarca su ebay

Compara prezzi.

Viene fornita consulenza per il posizionamento nei principali portali di confronto dei prezzi, e file di scambio dati: Ciao, Kelko, Twenga.

Nella sezione e-commerce il testo riporta:

Integrazione di competenze multiple.

Fare commercio elettronico è un'esperienza molteplice in cui confluiscono un gran numero di competenze e un elevato livello di creatività. Nelle altre sezioni di questo sito abbiamo parlato di: realizzazione sito web istituzionale, posizionamento motori di ricerca, C.R.M. finalizzato alla ricerca di nuovi clienti e alla fidelizzazione post vendita. Tutto confluisce nell'esperienza del commercio elettronico ed «il tutto» rappresenta più della somma delle singole parti. Il commercio elettronico consiste in una adeguata sintesi di competenze finalizzata al corretto posizionamento dei prodotti/servizi nei relativi segmenti di mercato virtuale.

Esperienza diretta e indiretta.

Per mezzo del commercio elettronico b2b è possibile usufruire di tutti i know-how messi a punto per mezzo dell'esperienza diretta sviluppata da MyMarca.it in prima persona. Completa lo scenario delle competenze nel posizionare negozi di commercio elettronico l'impegno costante di sviluppo software per terze parti.

Attività generiche di Commercio Elettronico.

Le attività tipicamente associate al prodotto/servizio proposto nel commercio elettronico consistono in:

1) posizionamento 2) monitoraggio 3) aggiornamento costante dei contenuti 4) posizionamento e relazionamento delle promozioni 5) sincronizzazione delle attività off-line quali logistica e chiusura dell'ordine 6) Gestione delle attività di post-vendita per mezzo di azioni di CRM e direct mailing.

Specifiche Generali:

- Grafica personalizzata in base agli schemi di marketing predefiniti: ved.: realizzazione sito web istituzionale.
- Disposizione categorie prodotti su più livelli ved. es.: MyMarca.it - categoria vini.

- Gestione Schede prodotti differenziate in base a gruppo di prodotti. Es. confronto: vino e calzature.
- Listini differenziati in base ad accessi dedicati, (per l'utilizzo da parte delle rete vendita o dei clienti business).
- Gestione Multilingua e Multivaluta.
- Gestione metodi e spese di spedizione e pagamento.

Nella sezione C.R.M. Gestione delle relazioni con la clientela via web, il testo è il seguente:

È un software-online di gestione della comunicazione aziendale inteso a semplificare gli stadi di avanzamento di un cliente, dallo stato di contatto fino al stato di post vendita.

Vantaggi nell'utilizzo del C.R.M.

- Spreading del marchio.
  - Aumenti di accessi al sito.
  - Acquisizione di nuovi clienti.
  - Aumento della competitività.
  - Fidelizzazione del cliente e tracciamento delle esigenze.
  - Comunicazione in tempo reale delle novità con conseguente, Aumento della somministrazione dei prodotti da proporre nel tempo.
- Ricerca di e-mail per settore merceologico di riferimento.

La logica che le e-mail del business possono essere facilmente individuate per settore merceologico di interesse.

Si tratta di acquisire una lista di utenti che non hanno ancora dato l'autorizzazione al trattamento dei dati personali. Tali utenti, vengono raccolti per mezzo di un modulo di ricerca e archiviazione automatica delle e-mail presenti su i siti web di interesse. Le e-mail così ottenute hanno un livello di targettizzazione medio.

Elaborazione del messaggio.

Viene elaborato un messaggio che finalizzato a descrivere sommariamente l'attività o prodotto, che si intende comunicare. Nel messaggio vengono indicati dei link che conducono su sezioni di atterraggio del sito web da comunicare. Per mezzo di questa sezione l'utente può decidere di confermare l'iscrizione dando autorizzazione al trattamento dei dati personali oppure cancellarsi.

Invii successivi

Una volta ottenuta l'autorizzazione al trattamento dei dati personali, si procede ad invii multipli periodici, per mezzo di messaggi contenenti offerte esplicite e link a sezioni di atterraggio con offerte di servizi e prodotti.

Per altri particolari si rimanda alla consultazione del sito.

### 3.8 *I rapporti tra le 5 forze competitive*

Nel mercato di riferimento sono Concorrenti diretti di Mymarca sia altre imprese che forniscono il servizio di commercio elettronico sia gli stessi produttori agroalimentari, artigianali e fornitori di servizi turistici che pur essendo clienti di Mymarca, praticano anche in via diretta l'e-commerce. Mymarca non ha stabilito rapporti di alleanza con le imprese «pure» di e-commerce che agiscono nella regione Marche ed attua una strategia di differenziazione di prezzo (più alto), di selezione della clientela, di posizionamento nel web rispetto ai concorrenti-fornitori. In tal modo il potere contrattuale dei fornitori è limitato per il fatto che Mymarca offre come proprio specifico prodotto l'identificazione del prodotto con il territorio, agendo di conseguenza in una continua ricerca d'immagine.

Rispetto ai Fornitori stabilisce rapporti contrattuali rispetto alla fornitura delle merci e dei servizi ma persegue una strategia di marketing relazionale fondata non solo sulla potenziale opportunità di aprire nuovi canali di commercializzazione, ma garantendo l'aggiunta di un servizio al prodotto costituito dall'inserimento del prodotto in un paniere di acquisto multiprodotto e caratterizzato/caratterizzabile con l'immagine del territorio marchigiano e dal know-how di Mymarca stessa.

L'integrazione è cercata solo sul piano della collaborazione «a rete», in quanto per ora non appare che Mymarca intenda integrare le fasi di produzione e di distribuzione dei prodotti. I fornitori pagano a Mymarca un canone mensile di circa 20 euro, che risulta competitivo rispetto ad altre imprese o a iniziative similari assunte da enti pubblici.

Verso i Clienti attua una politica di fidelizzazione inviando all'indirizzario una news aziendale e proponendo l'accesso a una chat sui prodotti enogastronomici e i servizi turistici marchigiani.

Come già detto i concorrenti Potenziali entranti sono, allo stato dell'arte del settore e-commerce, numerosissimi, ma spesso improvvisati e non professionali. La concorrenza di questi si è rivelata al momento effimera nel mercato di riferimento.

Produttori di beni sostituti per Mymarca sono le imprese leader del settore (Esperya e Eataly) che offrono però prodotti tipici dell'intero territorio italiano e non sono specializzati nella cura di una nicchia come è quella presenziata da Mymarca e costituita dal binomio prodotti-territorio marchigiani. In tal senso, oltre al contatto diretto e personale con i fornitori, Mymarca tenta di evolversi verso la caratterizzazione dei propri servizi per evitare la concorrenza di produttori di beni sostitutivi.

#### 4. *Criticità del caso*

Il caso studio possiede risvolti di particolare criticità per il carattere locale dell'ambiente in cui Mymarca svolge la propria intrapresa ed i punti di maggiore interesse appaiono i seguenti:

1. l'impresa è giovane ed in crescita di fatturato;
2. i titolari di impresa sono giovani, ma non sono alla prima esperienza di lavoro;
3. l'impresa ha beneficiato di contributi da parte di Sviluppo Italia per la promozione dell'imprenditoria giovanile;
4. l'iniziativa conferma lo spirito marchigiano caratterizzato da vitalità soggettuale e affermazione dal basso di risorse imprenditoriali<sup>15</sup>;
5. il mercato dell'e-commerce possiede in genere assetto variabile e non appare ancora stabilizzato;
6. la strategia di impresa punta a vendere un bene fiduciario e reputazionale, a forte contenuto fiduciario e flessibile per possibilità di «taglio su misura» rispetto alle esigenze dei clienti<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Fondazione Censis, *Rappresentare il Policentrismo*, Rapporto finale, Roma, 2002.

<sup>16</sup> Pan A. Yotopoulos, *The Asymmetric Benefits of Globalization: Perspectives for food in the post-Ricardian modalities of international trade*, Paper for the European Commission, Research Directorate General, *Perspectives for Food, 2030*, 2007; Pan A. Yotopoulos, Donato Romano, *The asymmetries of Globalisation*, London, Routledge, 2007.

## 5. Conclusioni

L'azienda Mymarca è costituita da poco tempo e da giovani imprenditori che hanno deciso di non lasciare la residenza civile e d'impresa in un'area di provincia, anche se le precedenti attività li hanno messi in contatto con diversi fenomeni della cosiddetta «globalizzazione» dell'economia e quindi di fronte alla possibilità reale di un'emigrazione professionale. Dopo avere maturato esperienze in settori diversi (assistenza tecnica e commerciale nel comparto elettronico e turismo) i due soci hanno però «visto» il mondo con la stessa inquadratura: intraprendere un'attività imprenditoriale rivolta potenzialmente a un mercato più ampio e più profondo, fidando però sullo sviluppo «locale» della propria iniziativa.

Il territorio nel quale Mymarca localizza la propria attività è fortemente caratterizzato dalla cultura produttiva tipica dei distretti produttivi marchigiani<sup>17</sup> e in particolare del distretto della calzatura di Fermo<sup>18</sup>, le cui imprese di produzione ricadono anche entro i confini della provincia di Macerata. La capacità di riproduzione dal basso delle imprese, testimoniata dal presente caso studio, è la conferma di quanto rilevato dai molti studi sui sistemi locali di sviluppo e più di recente dal Censis: molti sono i nuovi imprenditori che inventano nuove aziende ma pochi o nessuno sono quelli che tentano di inventare nuove forme collaborative nelle relazioni verticali e orizzontali tra imprese<sup>19</sup>.

Il tentativo dei giovani imprenditori di Mymarca è anche quello ambizioso di smentire quello che il citato rapporto Censis indica come il difetto fondamentale dei sistemi produttivi tipici della regione Marche. Ovvero l'incapacità, la faticosità, di costruire relazioni sistemiche e collaborative tra imprese dello stesso livello, appartenenti o no alla stessa filiera, localizzate nello stesso territorio. Tale incapacità di istituire collaborazioni (non solo tra

<sup>17</sup> Giacomo Becattini, Enzo Rullani, *Sistema locale e mercato globale*, in «Economia e politica industriale», 80, 1993.

<sup>18</sup> AA.VV., *Guida ai Distretti Italiani 2007-08*, Venezia, Logo Libri, 2008.

<sup>19</sup> Fondazione Censis, *Rappresentare il Policentrismo*, cit.

imprese, ma tra queste, le amministrazioni locali e le organizzazioni sindacali di impresa e di lavoro) viene individuata come la causa principale<sup>20</sup> del permanere dell'economia delle province marchigiane nella medietà italiana, se non nella mediocrità dei risultati economici.

La leva scelta da Mymarca per costruire una rete di relazioni, fidando su strumenti di marketing relazionale oltre che su quelli tradizionali, è quella di operare in un settore tipicamente moderno come quello del commercio on-line<sup>21</sup>. Il mezzo è noto e utilizzato da molte imprese marchigiane, agricole, artigiane, industriali e del turismo, ma la professionalità investita nella specifica attività è spesso carente e/o intermittente nel tempo, altrimenti da quanto fa Mymarca che vede nell'uso del mezzo web la caratterizzazione della propria azione oltre che un possibile ed efficace strumento di aggregazione orizzontale e verticale degli interessi di molte imprese. A causa della troppo recente nascita dell'impresa, ci appare del tutto prematuro esprimere un giudizio sulla effettiva capacità di Mymarca di delinearare nuove forme di collaborazione tra imprese.

Va soprattutto sottolineato che Mymarca punta ad una strategia di caratterizzazione immateriale della propria offerta puntando alla combinazione di tre elementi:

- politica di logo aziendale;
- selezione personale dei fornitori (esclusività);
- correlazione prodotto/cultura del territorio.

La strategia intrapresa quindi appare collimare con le recenti acquisizioni sulla possibilità e capacità di competizione delle produzioni tipiche e territoriali italiane nel contesto globale. La «merce» commercializzata è la reputazione dell'offerta e non solo e tanto la qualità dovuta alle caratteristiche tecnico-produttive dei singoli prodotti: la stessa fornitura in «cesti personalizzati» multi-prodotto e multi-brand sono la conferma della strategia di fornir-

<sup>20</sup> Fondazione Censis, *Rappresentare il Policentrismo*, cit.

<sup>21</sup> Fabio Ancarani, *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali*, «Economia e Diritto del Terziario», 1, 1999.

tura «diretta» e «tagliata su misura» per il cliente finale<sup>22</sup>. Questo oltretutto assicura estrema flessibilità al marketing aziendale, soprattutto nel senso che l'adozione di modelli imprenditoriali caratterizzati da maggiore interattività con i mercati finali e intermedi serve per «incorporare» i valori della varietà dei comportamenti dei consumi<sup>23</sup>. I due autori citati scrivono a proposito dei web tools: «Il consumatore viene gradualmente “incorporato” nelle funzioni di valorizzazione del venditore, che a sua volta ha riorganizzato la propria rete di produzione secondo modelli di maggiore articolazione e flessibilità per interagire just-in-time con i mercati e per accorciare il time-to-market. [...] I prodotti possono mutare e decadere continuamente in relazione a mode e preferenze cangianti entro un orizzonte temporale di breve e spesso di brevissimo termine, mentre i programmi resistono»<sup>24</sup>.

Da un lato, quindi, la possibilità di riuscita dell'impresa riguarda i vantaggi che sta accumulando rispetto agli stessi fornitori locali nell'uso di uno strumento di comunicazione/commercio moderno, dall'altro l'opportunità di collocare il prodotto marchigiano in aree geografiche molto distanti dal luogo di produzione. I costi di spedizione sono variabili con il peso e la distanza della destinazione.

L'effetto di accumulazione della fiducia locale e distante, potrebbe essere il vero vantaggio duraturo che Mymarca sta costruendo e che potrebbe produrre la crescita dell'impresa fino al rango di leader locale.

In sede di conclusioni, ci pare interessante porre l'attenzione a un risvolto particolare che emerge dalla trattazione del caso

<sup>22</sup> Pan A. Yotopoulos, *The Asymmetric Benefits of Globalization: Perspectives for food in the post-Ricardian modalities of international trade*, cit.

<sup>23</sup> Barbara Di Bernardo, Luciano Pilotti, *Marketing Connettivo e integrazione sostenibile tra flessibilità, appropriatezza e affidabilità: tra tecnologia, relazioni e identità. Visione condivisa e networking communities nelle reti del futuro*. Convegno *Le Tendenze del marketing in Europa*, 24 Novembre 2000, Venezia, Università Ca' Foscari, 2000.

<sup>24</sup> Barbara Di Bernardo, Luciano Pilotti, *Marketing Connettivo e integrazione sostenibile tra flessibilità, appropriatezza e affidabilità: tra tecnologia, relazioni e identità. Visione condivisa e networking communities nelle reti del futuro*, cit.

studio. L'azione di marketing dell'impresa in esame può costituire la base per l'assestamento futuro di una strategia di marketing territoriale della zona. Diversi sono gli attori locali che più o meno formalmente tentano la valorizzazione del territorio nel suo complesso, senza trovare – per quanto appare finora – una sintesi credibile del *modus operandi* che invece è tentata dall'iniziativa privata di Mymarca.

### 6. *Spunti di riflessione*

- a. Definisci il concetto di commercio elettronico e le differenze tra B2B, B2C e B2A.
- b. Sapresti individuare come Mymarca opera nei vari settori del commercio elettronico?
- c. Quali sono i punti di forza, a tuo avviso di Mymarca? E quali le debolezze?
- d. A tuo avviso, che cosa Mymarca dovrebbe fare in futuro per consolidare il proprio vantaggio competitivo? Credi che il panorama del contesto competitivo del settore in cui Mymarca opera cambierà? Se sì, come l'impresa, a tuo avviso, sarà capace di adattarsi al cambiamento?

## Produzioni agroalimentari di qualità e strategie competitive nel territorio marchigiano: casi di studio

Negli ultimi anni il consumatore italiano si è trovato di fronte a una proliferazione senza precedenti di format televisivi e di rubriche divulgative aventi a tema la qualità alimentare. Nonostante questo flusso imponente di informazioni, la valutazione della qualità di un prodotto agroalimentare da parte del consumatore rimane un compito difficile.

Questo tema è stato il *fil rouge* di una serie di incontri avvenuti nell'ambito del corso di laurea in Scienze del Turismo tra mondo imprenditoriale, corpo accademico e studenti.

Gli interventi degli imprenditori del settore agroalimentare, protagonisti di quella eccellenza marchigiana che riscuote quotidianamente l'accoglienza dei palati fini di tutto il mondo, hanno suscitato molto interesse tra gli studenti. Questi ultimi sono stati chiamati in molti casi a confrontarsi direttamente con le realtà aziendali che venivano presentate in classe, sia attraverso visite di studio per conoscere da vicino le dinamiche produttive e commerciali, sia partecipando direttamente alla vita imprenditoriale sfruttando appieno la possibilità offerta dallo strumento dello stage.

Il presente lavoro si propone quindi di presentare, attraverso il metodo dei casi di studio, i risultati di questa intensa attività di conoscenza e collaborazione.



eum edizioni università di macerata

**Alessio Cavicchi** Ricercatore di Economia agraria presso l'Università degli Studi di Macerata. Ha conseguito il titolo di Dottore di ricerca presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" in Economia delle risorse alimentari e dell'ambiente. Inoltre, ha conseguito un Master of Science in Food Economics and Marketing presso l'Università di Reading (UK). La sua attività di ricerca è rivolta prevalentemente all'analisi delle scelte del consumatore nei mercati dei prodotti tipici e di qualità, allo studio del rischio e della sicurezza alimentare e al turismo sostenibile. Ha pubblicato numerosi lavori su riviste internazionali tra cui *Food Quality and Preference* e *Agribusiness: an International Journal*.

**Gian Luigi Corinto** Professore associato di Economia agraria ed estimo rurale nell'Ateneo di Macerata, dove insegna *Economia dell'ambiente e Marketing del territorio* nelle Classi di Laurea in Scienze del turismo presso la Facoltà di Scienze della formazione. Si occupa di sistemi locali di sviluppo, della diffusione asimmetrica della crescita economica, di modelli di aggregazione territoriale dell'economia e di promozione delle risorse enogastronomiche e del turismo rurale.

ISBN 978-88-6056-246-3

€ 10,00



9 788860 562463