

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

Qualità nei servizi turistici. Il caso «Agriturismo La Castagna»

1. *Introduzione*

Il programma di Promozione turistica per l'anno 2008 della Regione Marche non menziona esplicitamente né l'attività di agriturismo né quella di turismo rurale. La materia è invece compresa nel PSR, il piano di sviluppo rurale 2007-2013, che attua il Reg. (CE) 1698 del 2005, sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo (FEASR). Nella regione, il turismo si indirizza per il 60% verso le località balneari e, nonostante il costante crescere del fenomeno delle presenze turistiche nelle zone interne della regione, l'attenzione all'agriturismo e al turismo rurale rimane collocata nell'ambito delle competenze degli organi politici e amministrativi del settore agricolo e rurale.

Nel documento del PSR 2007/13 (cfr. paragrafo 3.1.4.1 *La struttura economica delle aree rurali*, pag. 99) appare importante porre le seguenti notazioni:

Aspetto particolarmente rilevante appare l'incremento in termini di arrivi ma soprattutto di presenze del turismo straniero, ciò significa una tendenziale crescita del periodo di permanenza presso le strutture agrituristiche dei turisti stranieri con particolare riferimento a quelli provenienti dal Nord Europa, tedeschi al primo posto, seguiti da inglesi e olandesi.

In conclusione nonostante si riscontri una continua crescita del fenomeno agrituristico, prosegue il processo di semplificazione dell'offerta di servizi, come dimostra la riduzione di aziende agrituristiche che offrono prodotti biologici e forniscono possibilità di svago.

Si direbbe che l'agriturismo tende sempre più ad assomigliare ad un comune esercizio ristorativo o alberghiero e sempre meno a quel centro multifunzionale capace di internalizzare una molteplicità di funzioni produttive, culturali e ambientali¹.

Per quanto risulta, appare doveroso annotare che alla delusione di non vedere l'agriturismo assolvere esclusivamente una funzione prioritaria di multifunzionalità «rurale», ovvero produttiva, culturale e ambientale, ma di vederlo viceversa scivolare verso una *comune* attività alberghiera, il PSR associa l'ovvio non inserimento di tale attività tra quelle *effettivamente* turistiche. Questo non contraddice il fatto che il piano di promozione turistica non menziona affatto l'agriturismo, anzi ne conferma lo spirito di separazione delle competenze amministrative, ma lascia senza dubbio incerta la posizione *effettiva* delle aziende agrituristiche.

L'attività di adeguamento delle strutture produttive dell'azienda agraria, con l'introduzione nella combinazione *ordinaria* delle attività connesse con l'agriturismo, sconta e affronta nella regione Marche (come in altre, si direbbe quasi tutte, con esclusione dell'Emilia Romagna, della Toscana, dell'Umbria e di poche altre) una sorta di storico scetticismo istituzionale che impone alle imprese agricole che hanno introdotto l'ospitalità turistica una specie di *spreco di capacità imprenditoriale*, una dose maggiore di volontà di riuscire anche senza la completa comprensione dell'importanza del proprio ruolo economico.

D'altro canto, specialmente nelle zone interne, dove le condizioni ambientali e sociali appaiono sfavorevoli, l'iniziativa di agenti dotati di particolare lungimiranza e intraprendenza potrebbe essere molto premiata nel lungo andare da iniziative rivolte al miglioramento dell'ospitalità turistica e di ristorazione «rurale», all'interno di una vera azienda agraria.

Il sostegno pubblico all'agriturismo non è assente, ed è anzi previsto all'interno dell'asse III del PSR che propone «...il raggiungimento dell'obiettivo di uno sviluppo rurale integrato attraverso

¹ Regione Marche, *Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2007-2013*, Ancona, 2007.

interventi in settori diversi dall'agricoltura quali l'agriturismo e il turismo rurale, l'artigianato tipico locale, la valorizzazione del patrimonio rurale». La legge regionale che norma il settore è la n. 3/2002, *Norme per l'attività agrituristica e per il turismo rurale*. Restano tuttavia magre le risorse destinate allo scopo².

2. *Analisi contesto esterno*

Il carattere generale del mercato dell'agriturismo è dato dalla dimensione piccola del fenomeno rispetto al mercato molto più ampio del turismo, ma anche dalla sua costante crescita, anche nei periodi meno favorevoli per il «fratello maggiore».

Una fonte preziosa³ di statistiche sul turismo è l'agenzia di informazione on-line <http://www.turismoefinanza.it>, che pubblica dati raccolti da enti di diverso tipo internazionali che nazionali. Secondo i dati raccolti, il settore viaggi e turismo in Italia ha un giro d'affari (2008) di 157,5 miliardi di euro, il prodotto interno lordo dell'industria turistica è pari a 61,5 miliardi di euro (in calo del 5,5% rispetto all'anno precedente); gli occupati compreso l'indotto sono nel 2008 circa 2.490 mila unità, in aumento di quasi l'11% rispetto all'anno prima.

Le imprese agrituristiche sono circa 18.000, per una fatturato (nel 2006) di circa 880 in milioni euro, in crescita del 3,7% rispetto all'anno precedente. In termini di fatturato quindi l'attività agrituristica continua ad avere una dimensione inferiore di circa 70 volte rispetto al «fratello maggiore», le cui imprese sono circa 300.000 e gli addetti 1,6 milioni, mentre l'indotto occupa circa 2,6 milioni di unità. L'industria turistica manifesta segni di crisi, l'agriturismo agisce in una nicchia che si sta allargando e non solo resiste ma cresce⁴.

² Regione Marche, *Norme per l'attività agrituristica e per il turismo rurale*, n. 3/2002, BUR n. 52/2002, Ancona, 2002.

³ <http://www.turismoefinanza.it/>, consultato nel mese di aprile 2008.

⁴ Istat, *I viaggi in Italia e all'estero nel 2005. Indagine multiscopo sulle famiglie – Viaggi e vacanze – Anno 2005*, Roma, 2008.

Anni	2005	2006	% 05-06	2007	2008	Confronto 07/08	Stima 2009
Az. agrit. n.	15327	16765	+ 9,4	17720	18674	5,40%	19551
di cui con alloggio	12593	13854	+ 10,0	14822	15682	+ 5.8%	16482
Posti letto n. (migliaia)	150,8	167,0	+ 10,7	179,9	192,1	6,80%	202,7
Posti letto/az. n.	12	12,1	+ 0,9	12,14	12,25	+ 0.9%	12,3
Arrivi (migliaia)	2391	2649	+ 10,8	2820	2820	---	2820
Di cui stran. (%)	25%	25%	---	28,00%	29,00%	3,50%	30,00%
Presenze (mil. di pern.)	11,0	11,9	+ 8,2	13,11	12,97	-1,10%	12,83
Utilizzo all. (%)	19,9	19,6	- 1,5	19,96%	18,49%	-7,40%	17,34%
Dur. media sogg. (gg)	4,6	4,5	- 2,2	4,65	4,6	-1,10%	4,55
Aziende con ristorazione	7201	7898	+ 9,7	8516	8933	4,90%	9299
di cui senza all.	2278	2414	+ 6	2344	2442	4,20%	2,53
Aziende con agricampeggio	900	920	+ 2,2	1080	1120	3,7	1150
Aziende con cavalli	1478	1557	+ 5,3	1.559*	1600	2,6	1635
Giro d'affari (milioni di €)	880	964	+ 9,5	1130	1118	-1,20%	1105
GdA. medio per azienda €	57415	57500	+ 0,1	63800	59869	-6,20%	56519

Tab. 1. Italia, i dati dell'agriturismo. Fonte: Elaborazione Agriturst da ISTAT, <http://www.agriturist.it>, consultato nel mese di giugno 2008

Allargando lo sguardo al mondo, secondo l'OMT, nel complesso gli arrivi di turisti stranieri sono stati 924 milioni nel 2008, si prevede siano 1.100 milioni nel 2010 e 1.600 milioni nel 2020. Gli arrivi in Europa sono stati circa 458 milioni con un incremento di 17 milioni rispetto al 2005. Il giro d'affari nel 2008 è stato di 8.000 milioni di dollari, quello previsto per il 2018 di 15.000 milioni di dollari. La quota del Prodotto interno lordo mondiale fornita dal turismo è del 10,4%, i lavoratori occupati

nel mondo 231 milioni e le nuove assunzioni nelle imprese turistiche circa 105 mila nell'anno 2007⁵.

I dati macroeconomici indicano che la via del turismo potrebbe essere veramente una prospettiva di sviluppo dell'economia per il futuro prossimo e per quello più lontano. La crisi del sistema bancario, e il conseguente shock finanziario del 2008, probabilmente rallenterà un *trend* positivo che dovrebbe prima o poi riprendere il suo percorso⁶.

Negli anni più recenti, il turismo nelle Marche ha mostrato una importanza crescente. La Regione Marche⁷ indica che il valore aggiunto della sezione «Alberghi e ristoranti» rappresenta il 4% del PIL, contro un 3,4% a livello nazionale. Gli occupati sono mediamente nell'anno 39 mila unità di lavoro, ovvero il 6% sul totale delle attività economiche. Sempre dalla stessa fonte si rileva che nel periodo 1993-2003 gli arrivi di turisti sono aumentati del 48% passando da 1,4 a 2 milioni circa, mentre negli ultimi anni si è delineata una fase di stallo. Una dato da porre in risalto è che la permanenza media dei turisti è massima negli esercizi «complementari», agriturismi, Bed & Breakfast, campeggi, toccando la durata di circa 14-15 giorni per i turisti italiani, e 9-10 per gli stranieri, a fronte di una permanenza di 4-6 giorni nelle strutture alberghiere. Quasi l'85% dei turisti che arrivano nelle Marche sono italiani, in netto contrasto con la media nazionale di circa il 40%. Nel 2006, i primi tra gli stranieri sono stati i turisti tedeschi, seguiti dai turisti provenienti dalla Repubblica Ceca e dagli olandesi, questi ultimi due in forte crescita.

Il turismo nella regione Marche è fortemente caratterizzato dalla stagionalità del fenomeno, con il 44% degli arrivi tra luglio e settembre, la netta preponderanza delle località balneari (oltre il 60% delle presenze) ma con qualche segno di incremento degli

⁵ WTTC, *Progress and Priorities 2007-2008*, <http://www.wttc.org/eng/>, consultato nel mese di aprile 2009.

⁶ UNWTO, *Tourism Highlights*, Edition 2008, <http://www.unwto.org/>, consultato nel mese di aprile 2009.

⁷ Regione Marche, *Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2007-2013*, cit.

arrivi nelle località montane ed un significativo incremento degli arrivi nelle città d'arte.

La domanda turistica verso le Marche è essenzialmente di tipo balneare ed estiva, anche se si segnala la presenza di una componente turistica destagionalizzata e rivolta alle aree interne con motivazioni culturali e ambientali. I maggiori centri storici dell'area montana, dotati di evidenti attrattive di carattere culturale, sono anche la porta d'accesso alle principali aree protette e quindi al turismo ambientale. Urbino con la Riserva Naturale Statale Gola del Furlo, Fabriano con il Parco Naturale Regionale Gola della Rossa e di Frasassi, Camerino e Amandola con il Parco Nazionale dei Monti Sibillini, Ascoli Piceno con il Parco Nazionale dei Monti Sibillini/Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga sono importanti poli turistici di attrazione culturale e ambientale al contempo.

Per guardare all'ambiente di riferimento dell'azienda caso di studio, si rileva che nel periodo 1999-2004 nelle aree rurali della regione, nonostante l'incoraggiante risultato di molte aree interne, permane un sostanziale gradino differenziale che separa i centri urbani e la fascia costiera dalle aree interne⁸. Viceversa, la dotazione di posti letto cresce in modo particolarmente rilevante nelle aree rurali interne nel periodo 1999-2004 a fronte di uno stallo nella fascia costiera. Nonostante il *trend* positivo del numero di posti letto, il ruolo di agriturismi e B&B resta minoritario, giacché su un totale di oltre 150.000 posti letto offerti dall'insieme delle strutture complementari marchigiane nel 2003 quelli classificati come alloggi agrituristici hanno circa 5.600 posti letto e i B&B 2.200, mentre ruolo largamente preponderante hanno gli alloggi in affitto (oltre 72.000 posti letto) e i campeggi e villaggi turistici (con più di 57.000 posti letto)⁹.

Le più recenti stime effettuate dal Servizio Promozione, Internazionalizzazione e Commercio della Regione Marche¹⁰ indi-

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

cano che nel 2006 il numero delle aziende agrituristiche cui è stata rilasciata l'autorizzazione all'esercizio delle attività, sono circa 700. L'Agriturist¹¹ per il 2008 indica il dato di 739 aziende autorizzate, con un evidente balzo in avanti del numero totale.

Nella regione, gli agriturismi tendono a concentrarsi nelle aree interne a conferma della vivacità degli imprenditori agricoli nel cogliere le opportunità offerte dalla possibilità di ospitare in azienda i turisti. La Regione Marche¹² misura che a settembre 2006 gli arrivi siano stati 47.000 e 236.900 le presenze, in crescita sia rispetto al biennio precedente.

Sempre nel suo PSR, la Regione stima, moltiplicando il fatturato medio nazionale per la percentuale di agriturismi esistenti nelle Marche, che il fatturato realizzato nel 2004 nelle Marche possa essere nell'ordine dei 27,5 milioni di euro pari al 3% del fatturato nazionale del settore. A livello provinciale, Pesaro e Urbino e Macerata si contraddistinguono per una maggiore presenza di agriturismi, seguite da Ascoli Piceno ed Ancona¹³.

Nel complesso il mercato dell'agriturismo è da considerare non ancora del tutto maturo nelle sue forme, in continua evoluzione soprattutto per i tipi di domanda, non ancora assestati. Questo fatto sarà sicuramente causa di intensa selezione dal lato dell'offerta, spesso costituita da imprenditori poco inclini alla specializzazione, all'aggiornamento e alla professionalizzazione, attratti da un mercato che si potrebbe anche definire «drogato» dalle sovvenzioni indirizzate, tuttavia e soprattutto, alle ristrutturazioni immobiliari.

Anche se il dato può riguardare il comportamento dei clienti degli agriturismi in genere, con specifico riferimento a La Castagna e all'esperienza del titolare, i clienti possono essere classificati secondo l'appartenenza alle seguenti tre fasce:

¹¹ <http://www.agriturist.it>, consultato nel mese di aprile 2008.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

- snob;
- «culturali»;
- curiosi di nuove esperienze.

La suddetta classificazione fa riferimento, semplificata per gli scopi di questa analisi, alla Grande Mappa Eurisko, che indica la segmentazione per «stili di vita» dei consumatori¹⁴. Le specifiche definizioni qui adottate sono tratte dell'intervista con l'imprenditore, ma possono essere ricondotte alle categorie Eurisko di Arrivati, Impegnati e Raffinati, a cui si è data una connotazione ambientalista, tipica dei clienti dei servizi agrituristici.

La clientela *snob* è costituita da persone di reddito medio-alto, attratta da una generica promessa di vita agreste, bucolica ma patinata, che si svolge lontano dallo *stress* urbano. Tale clientela si trova di solito molto sorpresa dalla realtà «rurale» e mal disposta a tollerare lo *stress* della campagna, costituito dalla presenza vitale di piccoli animali o da rumori naturali, non consueti e immaginati solo in un contesto «da cartolina».

I clienti *culturali* sono ambientalisti, amanti del paesaggio, della natura che apprezzano l'ambiente rurale perché conoscono la vita di campagna e del bosco, o desiderano approfondire i contatti con la vita e le attività dell'azienda agraria.

La clientela dei *curiosi* è costituita da persone che non hanno mai provato l'esperienza di una ospitalità rurale e che desiderano provarla.

I prezzi dei servizi di ospitalità e della ristorazione, inferiori all'offerta tradizionale, sono interessanti per tutte e tre le fasce di turisti individuate, ma è maggiormente apprezzata dall'ultima categoria indicata. Va notato come carattere generale che i turisti che si rivolgono agli agriturismi hanno spesso aspettative variate nei diversi periodi dell'anno e in ragione della nazionalità di appartenenza.

Nel settore del turismo in campagna, è molto rilevante l'intervento normativo che definisce e limita con precisione l'atti-

¹⁴ Franco Fontana, Matteo Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

vità agrituristica, determinandone rigorosamente l'obbligo della stagionalità, i limiti di dimensione fisica (come numero di posti letto) e pertanto di dimensione economica, infine per il necessario mantenimento del «rapporto di connessione e complementarità con l'attività agricola, che deve comunque rimanere principale» (cfr. Legge 96/2006).

La prima legge quadro nazionale è del 1985, aggiornata solo nel 2002 e poi nel 2006. Ogni Regione italiana, in tempi più o meno solleciti, ha deliberato in merito, seguendo l'esempio (spesso anche la lettera delle norme) della Regione Toscana che per prima ha deliberato in merito, subito a ruota della legge nazionale.

Le associazioni di maggiore interesse politico e di aggregazione dimensionale sono l'Agriturist, che fa capo alla Confagricoltura, Terranostra che fa capo alla Confederazione Nazionale Coltivatori Diretti e Turismo Verde, che invece fa capo alla Confederazione Nazionale Agricoltori. Non sempre le relazioni politiche tra le agenzie sono praticate con unicità di intenti e di comportamenti.

Nel mercato nazionale dell'agriturismo è molto rilevante la presenza di siti *on-line*, organizzati da associazioni di categoria, o anche da persone ed enti privati, che offrono la possibilità di prenotare un soggiorno in un'azienda agrituristica.

3. *L'Azienda*

Al fine di comprendere meglio l'attività aziendale e descriverne *mission*, filosofia e storia, abbiamo deciso di avvalerci delle informazioni disponibili sul web e di effettuare una intervista al Socio Fondatore, nonché direttore dell'azienda, Claudio Mazzalupi, di anni 54, titolare delle funzioni manageriali dell'impresa. Da molti anni, il titolare è amministratore pubblico e ha rivestito diversi incarichi sia nel Comune di Fiuminata sia nella Comunità Montana dell'Alta Valle del Potenza e dell'Esino. Attualmente svolge anche l'attività di insegnante nella scuola media superiore.

L'impresa agrituristica La Castagna è localizzata nel Comune di Fiuminata, in provincia di Macerata, nell'alta valle del Potenza

e dell'Esino, a una distanza di 52 chilometri dal capoluogo di provincia. Attualmente La Castagna ha forma giuridica di s.a.s., società in accomandita semplice, costituita tra madre, che è il socio accomandatario, e il figlio, accomandante insieme a un altro socio. La società ha alle proprie dipendenze un operaio salariato agricolo.

L'attività ha avuto inizio nel 1983 con l'acquisto di un'azienda agricola, di estensione pari a circa 40 ettari, l'acquisizione del titolo di imprenditore agricolo da parte del titolare, con l'intento di aprire un'attività di ospitalità rurale, ancor prima del varo della legge nazionale del 1985 sulle attività di agriturismo.

L'acquisto iniziale è stato condiviso da parte di due fratelli, uno dei quali nel corso tempo ha separato la propria responsabilità patrimoniale dalla gestione turistica dell'azienda agricola, restando proprietario della metà della superficie agricola, circa 20 ettari, da lui gestiti solo con scopi agricoli.

Nel 1986 La Castagna ha dato il via ad attività agrituristiche senza offerta di alloggio, allestendo un maneggio equestre e un piccolo ristoro; dal 1989 è iniziata la vera e propria attività di ospitalità in alloggio aziendale.

L'azienda ha beneficiato di un contributo di 50 milioni di lire, su 150 richiesti mediante piano di sviluppo, erogati nel corso dei primi tre anni di vita dell'impresa in base alla L. R. 25/86 della Regione Marche. Nel complesso l'investimento affrontato dai proprietari è stato pari a circa 250 mila euro, del tutto finanziato con gli incassi della nuova attività di impresa.

Nel corso del periodo considerato la proprietà ha provveduto al restauro di una casa colonica che attualmente accoglie 10 camere, di un'altra di minori dimensioni, con 3 camere, una stalla per il ricovero di 15 cavalli da maneggio e di altre costruzioni per l'allevamento di animali da cortile. È in programma il restauro di un borgo fortificato da destinare sempre all'attività di accoglienza.

L'incasso medio annuo è stimato complessivamente in 200 mila euro, mentre il valore patrimoniale è stimato in circa 2,0 milioni di euro.

Gli aspetti patrimoniali e finanziari dell'attività sono di particolare interesse. Va notato subito che l'imprenditore ha assunto il pieno controllo delle decisioni strategiche d'impresa e di organizzazione aziendale, in quanto il fratello ha deciso da subito di abbandonare l'attività agricola perché non interessato al settore, mentre la madre si dedica da sempre alla ristorazione. L'acquisto del fondo rustico e degli immobili è poi avvenuto in un periodo di particolare depressione dei valori immobiliari, almeno per le zone rurali interne e disagiate.

L'investimento iniziale necessario all'acquisto e alla trasformazione aziendale appare oggi relativamente modesto in confronto alla rivalutazione patrimoniale degli immobili. L'imprenditore dichiara un periodo di recupero dell'investimento di 4 anni.

3.1 *Organizzazione produttiva e aziendale*

L'impresa si attua su un fondo agricolo di 20 ettari, residui dalla sopraddetta divisione familiare, gestiti con normale ordinamento agroforestale secondo l'uso della zona. L'ordinamento colturale comprende la destinazione dell'uso del suolo a coltivazioni cerealicole, ortive, pascoli naturali e a bosco. La superficie aziendale è interamente accorpata.

Ogni anno la proprietà procede all'acquisto di appezzamenti di terreno nell'intento di ripristinare l'estensione originaria di circa 40 ettari, anche allo scopo di restare nei parametri previsti dalla normativa regionale, incrementando l'offerta di ospitalità agrituristica.

La S.a.s. provvede alla conduzione agricola del fondo, di proprietà al 90% del socio Claudio Mazzalupi, che lo ha ceduto in comodato d'uso alla società, nonché all'amministrazione delle strutture dedicate all'esercizio delle attività agrituristiche.

A riguardo dell'organizzazione delle mansioni aziendali, la madre si dedica esclusivamente alla cura della cucina, il figlio all'amministrazione dell'impresa e il terzo socio presta il lavoro

assolvendo alle mansioni di ricevimento alberghiero e nella gestione della sala pranzo.

L'ordinamento aziendale con l'allevamento equino per la fornitura di servizi di accompagnamento in passeggiate a cavallo, che è stato il modello iniziale di organizzazione turistica, è stato modificato con la sua eliminazione intorno alla fine degli anni Novanta, per la caduta d'interesse da parte della domanda.

L'offerta aziendale da questa data è stata orientata alla fornitura di ospitalità e di ristorazione. Quest'ultima oggi partecipa alla produzione del reddito di impresa per circa il 75%.

Nel piano di adeguamento dell'organizzazione aziendale è prevista la ricerca e l'assunzione di un giovane cuoco, che possa apprendere e mantenere per il futuro le tecniche e i caratteri della cucina casalinga, la sola formula adottata nella ristorazione aziendale.

In proposito si riporta dai sito aziendale la formula di promozione della ristorazione di qualità casalinga:

Specialità

Le nostre specialità - tipicità

I Primi piatti sono rigorosamente realizzati con pasta fatta a mano con tanto di matterello di legno, dalla proprietaria, e si distinguono sia nella realizzazione che nel sapore.

Si consigliano in particolare i ravioli (con ripieno di ricotta di pecora e spinaci), gli gnocchi di patate rosse locali, le tagliatelle e le pappardelle, il tutto condito a scelta con diversi ragu (di cinghiale, di anatra o di manzo) o con salse in bianco (salsa al tartufo, burro e salvia, boscaiola, etc.).

I Secondi piatti di carne locale si distinguono per la bontà e per la genuinità delle materie prime che vengono rigorosamente cotte sulla brace di legna nel grande camino della cucina (si tratta di carni di agnello, manzo, maiale e pollame).

Fra i contorni di stagione si distinguono in particolare le erbe raccolte nei campi dell'azienda ripassate in padella come i «cavoli con le patate» «Strascinati» secondo l'antica tradizione locale; in estate segnaliamo, oltre alle fresche insalate dell'orto, anche le splendide verdure al forno con le splendide patate arrosto.

Per non parlare poi degli ottimi salumi e formaggi marchigiani, fra i quali si segnala il famoso «ciausculu» (tipico salume a pasta morbida «spalmabile»), da consumarsi con la «Crescia», una focaccia povera della tradizione contadina cotta sotto la brace e servita calda a tavola.

Infine i dolci della Signora Ida, fra i quali segnaliamo, oltre ai vari tiramisù e crema con l'alchermes, le splendide crostate di marmellate di frutta miste ed il ciambellone.

3.2 *La funzione di Marketing all'interno dell'azienda*

La forma di marketing perseguita e adottata ha carattere prevalentemente relazionale e si fonda soprattutto sulla cura delle relazioni con la clientela già acquisita, fidando molto sul «passa parola» tra i clienti e le loro amicizie e conoscenze, come la stessa letteratura suggerisce¹⁵.

La Castagna ha un proprio sito web ed è presente sul portale <http://www.turismoverde.it>, gestito dall'omonima associazione di categoria a cui aderisce. Ha invece disdetto l'adesione all'agenzia svizzera Cutton per le prenotazioni alberghiere, in quanto il servizio si è rivelato inadeguato e non rispondente alle esigenze di sviluppo dell'impresa.

L'azienda è anche presente nella guida edita dalla Provincia di Macerata, nelle guida Pagine gialle e provvede alla distribuzione di 50 mila *leaflets* pubblicitari nella zona costiera della provincia.

Tramite il mezzo informatico, oltre alle notizie sui caratteri dell'offerta, è indicata la possibilità di effettuare la prenotazione alberghiera e per il ristorante. Le conferme sono tuttavia accettate esclusivamente per via telefonica. In sede locale La Castagna sponsorizza ogni manifestazione sportiva e dello spettacolo in genere.

Il *feedback* sul marketing aziendale fa ritenere al management che il mezzo più favorevole alla crescita del business aziendale sia il cosiddetto «passa parola», via virale di trasmissione delle informazioni che sono ritenute molto attendibili da chi le riceve. I clienti affezionati sono di fatto i migliori agenti di promozione dell'azienda.

¹⁵ David A. Aaker, John G. Myers, *Il management della pubblicità*, Milano, Franco Angeli, 2005.

La Castagna ha stabilito rapporti informali con tre alberghi e un agriturismo localizzati in zona, ai quali indirizza le richieste in esubero, che non è in grado di soddisfare direttamente e che non può accogliere nei momenti di picco delle richieste.

Un'alleanza molto importante per la gestione aziendale e che ha il senso di un accordo di valore strategico è stata stabilita nel corso del 2008 con l'Agesci regionale – Associazione scuole genitori cattolici – per l'accoglienza di manifestazioni da parte degli Scout e l'organizzazione di percorsi di trekking.

3.3 *La Strategia dell'azienda*

La strategia aziendale di La Castagna è quella di valorizzare il proprio business mediante l'individuazione dei valori tradizionali localizzati nella zona dell'Alta Valle del Potenza, con particolare enfasi alla caratterizzazione domestica e familiare dell'ospitalità alberghiera, la preparazione diretta degli alimenti somministrati agli ospiti, eseguita con ingredienti di esclusiva provenienza aziendale o da aziende agricole vicine.

Il carattere domestico dell'offerta è rafforzato dalla strategia di prezzo praticata, assolutamente concorrenziale con altre forme di ristorazione e sistemazione alberghiera. Un pasto costa mediamente 14 euro (20 euro un pranzo di cerimonia), una camera doppia 34-36 euro, la singola 17 euro e la Doppia uso singola 25 euro. I prezzi peraltro non si discostano molto dai correnti prezzi praticati in zona da aziende di eguale livello, carattere e immagine. La determinazione del prezzo è fatta secondo il classico comportamento imitativo¹⁶, non in vista di una concorrenza locale, quanto per essere competitivi rispetto all'offerta di altre regioni italiane.

Il management è perfettamente consapevole di operare all'interno di una nicchia di mercato, entro la quale però la sua decisa iniziativa e la scelta di caratterizzare il proprio prodotto come

¹⁶ Robert Dolan, *Power pricing*, New York, The Free Press, 1996; Philip Kotler, *Marketing management*, a cura di Walter G. Scott, Milano, Pearson, 2004.

assolutamente genuino e «manipolato dalle stesse mani della padrona di casa» si stanno rivelando scelte azzeccate e vincenti.

Il posizionamento ricercato è quindi quello di una *leadership* almeno di livello locale, anche mediante una continua e attenta azione culturale svolta direttamente in prima persona alla ricerca della valorizzazione della cultura locale, che offre senza dubbio molti spunti di approfondimento nei campi della cucina contadina, delle tradizioni religiose, della salubrità dei luoghi, per la presenza diffusa di molte chiese e abbazie e di una dotazione naturalistica tipica dell'Appennino centrale, incontaminata e tutto sommato ancora da scoprire a fini ricreazionali e turistici.

Non si può fare a meno di notare la particolare vocazione all'azione socio-politica e amministrativa del *management* che dota La Castagna di una capacità di *vision* non del tutto comune ad altri imprenditori agricoli.

La politica di promozione di La Castagna mira fondamentalmente a mantenere un rapporto qualità/prezzo molto elevato, alla fidelizzazione dei clienti nonché alla loro partecipazione attiva nella notorietà della bontà e genuinità dell'offerta sia alberghiera sia culinaria.

Il resto delle iniziative che rientrano nella comunicazione di impresa, di cui si è detto sopra, sono considerate dal *management* inevitabili ma molto meno efficienti.

3.4 I rapporti con le 5 forze competitive

Nel mercato di riferimento, sono *Concorrenti diretti* di La Castagna le circa 120 imprese agrituristiche dell'intera provincia ma anche le imprese localizzate in Umbria fino a Gualdo Tadino e Nocera Umbra, nonostante le difficoltà di accesso viario della zona montana a cavallo tra le province di Perugia e di Macerata. La Castagna caratterizza la propria offerta come tipica di una zona di alta collina-montagna, mantenendo la struttura aperta anche nei periodi di copertura nevosa, proponendo quindi una

differenziazione effettiva rispetto all'offerta agrituristica vicina alle zone costiere della provincia di appartenenza. A conferma di questa scelta «montanara» vale la constatazione che nel menu non compaiono piatti a base di pesce.

Da tempo La Castagna soddisfa la propria offerta con la domanda proveniente da una clientela affezionata, che ritorna negli anni. È da notare che il ristorante è frequentato per tutta la stagione di apertura durante tutti i fine settimana.

I rapporti con i *Fornitori* hanno base contrattuale ma sono preferiti in modo esclusivo i fornitori locali, come il Caseificio di Colfiorito, la cantina sociale dei Colli Ripani di Ascoli Piceno. Con i produttori del vino bianco di Matelica è stato interrotto il rapporto proprio perché il vino bianco non rientra nella caratterizzazione strategica dell'offerta intrapresa da La Castagna, volta «più al monte che al mare».

L'integrazione alla produzione aziendale di ortofrutta è fornita da aziende agricole localizzate nel comune di Treia. La Castagna non ricerca forme di integrazione a monte con fornitori di materie prime per la ristorazione.

Verso i *Clienti* attua una politica di fidelizzazione fondata sulle relazioni dirette e coltivate con l'uso della posta e del telefono, unico mezzo accettato per effettuare le prenotazioni. L'offerta di una cucina genuina, molto curata per quello che riguarda gli aspetti della qualità genuina dei prodotti e della confezione casalinga, è ritenuta un fattore vincente e un punto importante per impostare una strategia di concorrenza verso altre imprese e di fidelizzazione della clientela.

Tutto questo fa fortemente ritenere al *management* di non vedere la minaccia concorrenziale di *Potenziali entranti*, in quanto verifica anno per anno come la dimensione del business aziendale si stia allargando di fronte alla stasi delle imprese alberghiere e della ristorazione che ricadono nel territorio del comune di Fiuminata e immediatamente confinanti.

Nel corso dell'annata 2008, l'agriturismo La castagna ha registrato il tutto esaurito nei giorni dei week-end, dall'inizio e fino alle festività natalizie. Il management ritiene che la concorrenza

locale è debole perché troppo spesso l'impresa è improvvisata, e non è in grado di coltivare le relazioni di mercato.

Produttori di beni sostituti per La Castagna sono le imprese alberghiere e della ristorazione che operano nei comuni di Fiuminata e limitrofi, che però non caratterizzano l'offerta culinaria tramite «prodotti tipici preparati dalla proprietaria», come espressamente dichiarato nel sito aziendale.

4. Criticità del caso

Il caso studio possiede risvolti di criticità innanzitutto per l'ambiente montano in cui l'azienda agricola La Castagna si localizza. All'attività agricola esercitata in zone che per tradizione sono denominate *marginali*, è stata prestata una lunga attenzione da parte degli studiosi di economia agraria¹⁷, sia con metodo descrittivo che con intenti normativi. Diverse sono state le indicazioni di intervento politico per avviare un tentativo per un'interpretazione più approfondita che desse l'avvio alla possibile risoluzione del problema di una duratura sottoremunerazione dei fattori impiegati nell'azienda agraria ancora prima della svolta della PAC verso la liberazione della attività di impresa agricola dai vincoli di mercato imposti dalla politica agricola europea. Di recente gli obiettivi affidati dalla PAC alle imprese agrarie hanno un crescente carattere ambientale e sociale, riassumibili con il termine di «multifunzionalità».

Le zone interne sono state molto studiate, ma appare evidente che il sentiero di sviluppo dell'economia locale possa essere riconosciuto, avviato e percorso solo se le società locali sono in grado di individuare *fattori di resistenza alla marginalizzazione* in modo

¹⁷ Giovanni Cannata (a cura di), *I sistemi agricoli territoriali italiani*, CNR-IPRA, Milano, Franco Angeli, 1989; Massimo Bagarani, Giovanni Cannata, Giuseppe Colombo, Gian Luigi Corinto, Maria Rosaria Garofalo, Francesco Musotti, Simone Vieri, *Modello interpretativo dei fattori di marginalizzazione dell'agricoltura collinare e montana nei Comuni della Toscana e dell'Umbria a fini di programmazione*, Roma, ISMEA, 1992.

autonomo¹⁸ e su questi puntare. Il ritrovamento e lo studio di imprese vitali e in crescita dinamica è quindi di particolare interesse anche nel quadro attuale dell'economia del settore.

La zona dove è localizzata l'impresa agricola La Castagna non solo è «interna», ma anche di non facile accesso, specialmente durante la stagione invernale nelle annate di più intense nevicate. L'ultimo tratto di accesso agli alloggi è tuttora da percorrere a piedi e sarà mantenuto in questo stato. I punti di interesse peculiare sono tuttavia anche i seguenti:

- l'impresa è stata costituita per acquisto del fondo rustico, che non deriva da eredità familiare;
- i titolari di impresa sono in parte familiari e provengono da altri settori di occupazione;
- l'impresa ha beneficiato di contributi da parte della Regione Marche per la promozione dell'attività agrituristica, ma ha completato l'investimento necessario con gli introiti delle attività produttive di ospitalità;
- l'iniziativa conferma lo spirito marchigiano caratterizzato da vitalità soggettuale e affermazione dal basso di risorse imprenditoriali¹⁹;
- il mercato dell'agriturismo ha ancora spazi di crescita, maggiori rispetto ad altre forme ricettive, ma necessità di forti capacità imprenditoriali;
- la strategia di impresa è fondata su basi relazionali e conta molto sul passaparola dei clienti per la promozione. L'impresa quindi punta alla valorizzazione della propria reputazione, e si attende una sua crescita nel medio-lungo periodo²⁰.

¹⁸ Gian Luigi Corinto, Simone Vieri, *Le zone sfavorite italiane di fronte al mutamento dei rapporti internazionali*, in AA.VV., *L'agricoltura italiana e i mutamenti dello scenario economico internazionale*, Atti del XXVII Convegno di studi della SIDA, Bologna, il Mulino, 1990.

¹⁹ Fondazione Censis, *Rappresentare il Policentrismo*, Rapporto finale, Roma, 2002.

²⁰ 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

Il caso studio conferma che le iniziative e gli investimenti nel settore agricolo possono avere risultati favorevoli se l'impresa comprende il significato di una concreta attività multifunzionale e concentra i propri sforzi nell'innovazione, la caratterizzazione e la promozione dell'offerta, con maggiore e più focalizzata attenzione ai rapporti con il mercato dei prodotti e dei servizi rurali. La differenziazione delle attività d'impresa agricola, con l'introduzione di alcune forme di attività connesse al turismo e all'ospitalità, sono state intraprese nell'azienda in studio in tempi precedenti al varo della prima legge nazionale sull'agriturismo. Questo senza dubbio denota una capacità di innovazione degli ordinamenti aziendali da parte dell'imprenditore in anticipo rispetto ad altri.

Un'altra importante conferma riguarda la necessità di realizzare anche nel settore primario un accorciamento della filiera di mercato, cercando un vero e proprio «cortocircuito» tra offerta e domanda, non tanto per garantire il profitto d'impresa, quanto piuttosto per assicurare il trattenimento e l'accumulazione in sede locale di risorse (in termini sia di capitale propriamente detto sia di capitale umano) sufficienti per il mantenimento delle residenze civili e produttive nelle zone più difficili, evitando l'esodo rurale e l'abbandono agricolo delle zone interne e montane.

L'agriturismo rappresenta dalla metà degli anni Ottanta dello scorso secolo un'importante forma di innovazione dell'ordinamento aziendale agricolo. Anche i più recenti provvedimenti politici²¹ a favore del miglioramento dell'efficienza aziendale e soprattutto del miglioramento delle condizioni di vita nelle campagne non hanno trascurato il settore dell'ospitalità e della ristorazione nelle aziende agricole. Molti imprenditori nel corso del tempo ne hanno favorevolmente usufruito.

Non di meno, a livello locale, diverse sono le voci che stigmatizzano un certo grado di «abuso» per la deroga diffusa alle

²¹ INEA, *La riforma dello Sviluppo Rurale: Novità e Opportunità – Strumenti per la Programmazione 2007-2013*, Quaderno n. 1, Roma, Inea, 2005.

norme che limitano la dimensione economica delle attività turistiche nelle aziende agrarie e una sorta di concorrenza scorretta tra offerta tradizionale di turismo e agriturismo, senza trovare una forma di integrazione e collaborazione organizzata. È probabile che le diverse forme di vincoli normativi regionali imposti alle imprese agricole nella gestione dipenda anche da questo.

Tuttavia, il settore agriturismo mantiene un *trend* positivo di crescita del numero di imprese con agriturismo, pur rimanendo una «nicchia nella nicchia», in quanto resta un settore molto minore rispetto al turismo e non tutte le zone rurali né tutte le forme di impresa agricola si prestano alla trasformazione agrituristica.

È importante notare però che proprio in alcune zone rurali interne, dove le diverse attività di produzione agricola sono nettamente sfavorite da condizioni ambientali e di diradamento sociale, la prospettiva di uno sviluppo rurale è resa possibile o con l'ulteriore estensivazione dell'intensità di lavoro e di capitale, ovvero a partire dall'esercizio delle attività connesse con l'agriturismo e il turismo rurale, che sono al momento sospinte dalla domanda. Gli obiettivi della politica di sviluppo rurale di mantenimento di un'economia vitale nelle zone interne che assicuri il presidio del territorio, dell'ambiente, degli allevamenti e dei valori sociali locali, possono essere convenientemente conseguiti anche e soprattutto da imprese che restano vitali grazie all'esercizio di un'attività connessa al turismo.

Rispetto al caso specifico, appare interessante la considerazione che la pluriattività dell'imprenditore è un fatto concreto e un valore positivo, non tanto per la possibilità di integrare un reddito complessivo da diverse forme di impiego dei fattori (lavoro e capitale) quanto per lo sviluppo delle competenze personali e d'impresa, attivato con la partecipazione alla costruzione delle risorse immateriali collettive e condivise a livello locale, come pure alla sfida di un mercato che si fa sempre più ampio e profondo.

La comprensione che tra le moderne competenze d'impresa ci siano le capacità di attivazione dei canali di comunicazione impresa/ambiente esterno²² fa parte del bagaglio acquisito dagli agricoltori. L'importanza di acquisire capacità di coltivazione di un marketing relazionale²³ è altrettanto evidente ed emerge con chiarezza dall'analisi del caso studio. Anche l'azienda agricola, pure in condizioni ambientali meno favorevoli, può avvantaggiarsi dalla maggiore apertura dei mercati solo se l'impresa è in grado di migliorare di continuo risorse e competenze acquisite.

La crescente connessione tra attività di ospitalità e più tradizionali attività agricole sarà un punto di forza delle imprese al di là delle limitazioni e degli obblighi imposti dalla legge di diverso livello. L'agriturismo è un'attività che può e deve essere fortemente differenziata da altre forme di ospitalità genericamente etichettate come rurali ed è soprattutto il punto di avvio di una vera multifunzionalità delle imprese agricole. L'attività agrituristica non deve mettere in ombra quella agricola, ma la deve caratterizzare, da essa trarre le risorse materiali (materie prime per la tavola domestica, come impone la legge) e soprattutto le risorse culturali della tradizione contadina che più possono integrarsi con la domanda. È certo che il contatto più immediato avviene intorno alla tavola, dove l'ospite apprezza direttamente i contenuti agricoli dell'ospitalità distinguendoli da quelli genericamente rurali.

In questo senso l'azienda La Castagna appare particolarmente attenta, con la scelta di caratterizzare la propria tavola esclusivamente con prodotti domestici, integrati da altre aziende del luogo, al di là di quanto prescrive la lettera della normativa regionale.

L'agriturismo quindi integra il valore aggiunto che dall'agricoltura è di solito trasferito alle imprese che presidiano i gradini a valle della filiera, la distribuzione e la somministrazione di alimenti, anche con l'obiettivo – realizzato nel caso studio – di fidelizzare clientela e di puntare al rientro degli investimenti tramite il reddito prodotto dell'attività di ospitalità.

²² Matteo Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1999.

²³ Philip Kotler, *Marketing management*, cit.

Rispetto al caso in esame occorre porre in risalto che la multifunzionalità assume una forma del tutto peculiare. Si fa riferimento alla produzione e trasmissione di un flusso di conoscenza da e verso la società rurale che coinvolge altre imprese locali e gli stessi ospiti del ristorante e delle camere d'albergo. Pur nella dimensione estremamente locale è in atto un tentativo di aumentare il coagulo dei meccanismi di governo locale e non solo di governo economico della singola unità produttiva. In tal senso sembrano giocare soprattutto le iniziative di alleanza strategica con le amministrazioni locali, con altre imprese agricole e, soprattutto, con forme organizzate di turismo, come è quello delle associazioni scoutistiche. Lo scopo del *management* è evidentemente quello di infittire e stabilizzare la maglia delle relazioni presenti in un territorio, sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda, trattando la dimensione territoriale e sociale della propria attività unitamente a quella di impresa privata. Senza la sostanziale attenzione alla manutenzione ambientale del territorio e alla cura delle relazioni sociali locali (tenendo in qualche modo contro di tutto quello che la circonda da vicino) l'impresa agricola rischia di perdere di vista la realizzazione non solo degli obiettivi richiesti dall'intervento pubblico (manutenzione ambientale e coesione sociale), ma anche quello della produzione del reddito aziendale.

6. *Spunti di riflessione*

- a. Il sostegno dell'attività agrituristica della Regione Marche è previsto nel Piano di promozione turistica o nel Piano di Sviluppo rurale?
- b. Individua e descrivi la politica di promozione dell'azienda agricola La Castagna.
- c. Descrivi la strategia aziendale dell'azienda agricola La Castagna.

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