

# IL RUOLO DEI MARCHI DI QUALITÀ DELL'UNIONE EUROPEA NELLE STRATEGIE COMPETITIVE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE AGROALIMENTARI ITALIANE

di *Gervasio Antonelli, Elena Viganò*

## 1. Introduzione

La globalizzazione dei mercati, che ha investito, in questi ultimi anni, anche il sistema agroalimentare, ha accentuato notevolmente la competizione basata sui prezzi, determinando, soprattutto per le piccole e medie imprese, la necessità di ricercare nella differenziazione del prodotto la base per il conseguimento di un loro vantaggio competitivo. In questa prospettiva, un ruolo importante è svolto dai marchi aziendali e collettivi, ma anche da quelli istituiti dall'Unione Europea (UE) nel quadro della politica della qualità agroalimentare. Questi ultimi trovano riferimento normativo nel Regolamento (CEE) n. 2081/92 (modificato dal Regolamento (CE) n. 510/2006), relativo alla protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni d'origine dei prodotti agricoli e alimentari, e nel Regolamento (CEE) n. 2082/92 (modificato dal Regolamento (CE) n. 509/2006), relativo alle attestazioni di specificità dei prodotti agricoli e alimentari. Tali Regolamenti prevedono, in particolare, l'istituzione di un sistema di qualità basato su segnali di valore costruiti intorno ai marchi DOP (Denominazione di origine protetta), IGP (Indicazione geografica protetta) e STG (Specialità tradizionali garantite).

A seguito della definizione della politica della qualità dei prodotti agroalimentari, in Italia, ma anche in altri paesi dell'Unione Europea, si è assistito a un notevole incremento del numero di prodotti a marchio DOP o IGP. Fenomeno, questo, che trova spiegazione nel fatto che tali marchi vengono visti sempre più come uno strumento utilizzabile anche dalle piccole imprese agroalimentari per attuare strategie di marketing volte alla valorizzazione della tipicità delle loro produzioni. L'ottenimento di un marchio DOP o IGP, pur rappresentando una fase molto importante, costituisce solamente un punto di partenza e, soprattutto, può tradursi in un aggravio dei costi al quale può non corrispondere una risposta favorevole da parte del mercato. In questa prospettiva, il presente lavoro mira a definire un quadro analitico all'interno del quale sviluppare una riflessione sulle opzioni

strategiche che si presentano alle diverse realtà del sistema di produzione DOP/IGP, definito sia dalle imprese che operano sotto lo stesso marchio collettivo, sia dal territorio, nella sua accezione più vasta, per creare un vantaggio competitivo che comporti per il produttore la possibilità di ottenere un *premium price*. Questa riflessione è stata condotta facendo riferimento alle strategie individuate da Porter (1985) per il conseguimento di un vantaggio competitivo, tenendo conto dell'ipotesi di asimmetria informativa che caratterizza il mercato dei prodotti agroalimentari.

Il lavoro è così articolato. Dopo aver illustrato la politica per la qualità dell'Unione Europea, evidenziandone, oltre agli aspetti maggiormente qualificanti, le potenzialità e i vincoli tecnico-organizzativi per le imprese che offrono prodotti con marchio DOP o IGP (paragrafo 2), vengono analizzate le caratteristiche economiche del settore di queste produzioni (paragrafo 3). Successivamente, sono esaminati i modelli organizzativi più idonei per la valorizzazione delle produzioni a marchio comunitario e discusse le possibili strategie attivabili dalle imprese/filiere agroalimentari interessate (paragrafo 4).

## 2. La politica per la qualità dell'Unione Europea

Il tema della qualità dei prodotti agroalimentari è entrato nel dibattito sugli indirizzi delle politiche della Comunità Economica Europea e, segnatamente, della Politica agricola comune (PAC)<sup>1</sup>, solo a seguito della firma dell'Atto Unico Europeo del 1986, che introduce nei Trattati di Roma del 1957 un nuovo titolo volto a disciplinare gli interventi in materia ambientale e stabilisce che le iniziative della Commissione delle Comunità Europee relative a materie quali sanità, sicurezza, tutela dell'ambiente e dei consumatori debbano basarsi su un elevato livello di protezione<sup>2</sup>.

In questo nuovo quadro giuridico, i primi riferimenti alla necessità di

---

<sup>1</sup> Nell'impianto originario della PAC, definito dal Trattato di Roma del 1957, non figurava alcun riferimento alla qualità delle produzioni agricole. L'obiettivo prioritario, indicato dall'art. 39, era l'incremento della produttività del settore, da realizzare attraverso il progresso tecnico e una maggiore efficienza dei fattori di produzione, al fine di assicurare un tenore di vita equo alla popolazione agricola. Gli altri obiettivi, peraltro pienamente raggiunti in pochi anni, riguardavano la stabilizzazione dei mercati, la garanzia della sicurezza degli approvvigionamenti e l'assicurazione di prezzi ragionevoli nelle consegne ai consumatori (Paggi, 1997).

<sup>2</sup> Questo approccio è stato ulteriormente rafforzato dal Trattato di Maastricht (1992), che ha previsto un apposito capitolo relativo agli obiettivi e agli strumenti della politica per la protezione del consumatore, e dal Trattato di Amsterdam (1997), che ha stabilito che la Comunità "contribuisce a tutelare la salute, la sicurezza e gli interessi economici dei consumatori nonché a promuovere il loro diritto all'informazione, all'educazione e all'organizzazione per la salvaguardia dei propri interessi" e che "nella definizione e nell'attuazione di altre politiche e attività comunitarie sono prese in considerazione le esigenze inerenti la protezione dei consumatori" (art. 153).

avviare una politica dell'Unione Europea per la promozione della qualità delle produzioni agricole si rinvengono nel "Libro Verde" sul futuro della politica agraria (Com (85) 333 def.) e, soprattutto, nel documento "Il futuro del mondo rurale" (Com (88) 501), pubblicati dalla Commissione delle Comunità Europee. Questi documenti sottolineano come le soluzioni ai molteplici problemi del settore agricolo debbano essere ricercate non solo tra gli interventi riconducibili alla Politica agricola comune, ma anche tra quelli relativi ad altre politiche, quali la politica regionale, la politica ambientale, la politica a sostegno delle piccole aziende e le politiche per la formazione, la ricerca e lo sviluppo. In particolare, la Commissione suggerisce la realizzazione di azioni orientate alla promozione della qualità per le seguenti tipologie di prodotti: provenienti da particolari aree geografiche; tradizionali con riferimento ad alcune caratteristiche specifiche; ottenuti utilizzando metodi di produzione speciali, come quelli impiegati in agricoltura biologica.

Relativamente ai prodotti con indicazione geografica, la politica dell'Unione Europea, attualmente definita dai Regolamenti (CE) n. 510/2006 e n. 509/2006<sup>3</sup>, risponde, oltre che a obiettivi di promozione e tutela della qualità (attraverso l'istituzione di un sistema di marchi comunitari per i prodotti con indicazione geografica e la loro tutela giuridica a livello di Unione Europea), a obiettivi di politica agricola, politica della concorrenza e politica per la tutela dei consumatori. Infatti, già con il Regolamento (CEE) n. 2081/92, l'Unione Europea si prefiggeva di perseguire anche una maggiore diversificazione delle produzioni, al fine di realizzare un più equilibrato rapporto tra domanda e offerta, di valorizzare particolari prodotti che svolgono un importante ruolo economico, soprattutto nelle regioni svantaggiate e periferiche, e di definire un quadro normativo unitario per la protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni d'origine, uniformando le diverse normative nazionali. Si prevede, inoltre, che le denominazioni registrate siano tutelate contro: gli impieghi commerciali di una denominazione registrata per prodotti non registrati; qualsiasi usurpazione, imitazione o evocazione della denominazione registrata; altre indicazioni false o ingannevoli o altre prassi che possono indurre il consumatore in errore sulla vera origine del prodotto.

In sostanza, la politica dell'Unione Europea per la tutela delle produzioni tipiche dà luogo a un vero e proprio sistema di qualità certificata che mira a creare valore sia per i consumatori, che hanno la possibilità di disporre di un'informazione "chiara e succinta" sull'origine geografica e

---

<sup>3</sup> Rispetto ai Regolamenti (CEE) n. 2081/92 e n. 2082/92, vengono semplificate e rese più trasparenti le procedure di registrazione e, in ottemperanza alle richieste avanzate dalla WTO, viene introdotta la possibilità per i produttori dei Paesi terzi di avere accesso al sistema, anche quando gli stessi paesi d'origine non garantiscono la reciprocità di trattamento e l'equivalenza della protezione.

sulla qualità del prodotto<sup>4</sup>, sia per i produttori, che vengono tutelati rispetto a utilizzi indebiti dei marchi DOP e IGP e ai quali viene offerto uno strumento di marketing per realizzare politiche di differenziazione dell'offerta che facciano leva sulla qualità.

La normativa sviluppata dall'Unione Europea sottende un concetto di qualità che può essere definito come conformità del prodotto a quanto previsto dal disciplinare di produzione. L'articolo 4 del Regolamento (CEE) n. 2081/92 (oggi Regolamento (CE) n. 510/06), prevede, infatti, che "per beneficiare di una Denominazione d'origine protetta (DOP) o di un'indicazione geografica protetta (IGP), un prodotto agricolo o alimentare deve essere conforme a un disciplinare" (depositato in sede comunitaria), funzionale alla creazione di un marchio collettivo, che definisce, in modo vincolante, i requisiti (di processo e di prodotto) comuni a tutti i produttori aderenti al marchio. Inoltre, le imprese che offrono prodotti con lo stesso marchio DOP/IGP possono riunirsi in un Consorzio e registrare un marchio collettivo di proprietà del Consorzio medesimo.

Per le imprese l'adesione al sistema dei marchi DOP e IGP comporta anche una serie di costi e oneri di difficile e univoca quantificazione (Nomisma, Palomba, 2009), ai quali si aggiungono i numerosi vincoli tecnici, economici e organizzativi derivanti dal rispetto della normativa, che limitano fortemente le loro opzioni strategiche (Antonelli, Viganò, 2009).

In particolare, oltre ai costi legati alle attività di controllo e di certificazione e a quelli richiesti per l'adesione al Consorzio, le imprese devono sostenere una serie di costi "indiretti", ovvero di adattamento strutturale e riorganizzazione degli impianti, di adattamento operativo (derivanti, ad esempio, dall'utilizzo di materie prime di qualità) e di non conformità, determinati dal mancato collocamento sul mercato o da un collocamento inferiore alle attese di prodotti non conformi alle regole del disciplinare (Nomisma, Palomba, 2009).

L'ampiezza della gamma delle opzioni strategiche delle imprese è strettamente correlata alla maggiore o minore selettività dei requisiti previsti dal disciplinare di produzione, che, secondo quanto stabilito dall'art. 4 del Regolamento (CE) n. 510/2006, sono relativi a: il nome del prodotto che include la denominazione d'origine o l'indicazione geografica e la descrizione dello stesso; la delimitazione della zona geografica; la descrizione delle tecniche e dei metodi di lavorazione; gli elementi che giustificano il legame fra la qualità o le caratteristiche del prodotto e l'ambiente geogra-

---

<sup>4</sup> Va, comunque, osservato che sul mercato si rinvencono prodotti riuniti sotto la stessa DOP/IGP, che dispongono della sola DOP/IGP o che usufruiscono anche del marchio del Consorzio di tutela, del marchio aziendale e del logo comunitario introdotto dal Regolamento (CEE) n. 1726/98 (Capelli, 2001). La presenza di molteplici marchi può tradursi in uno svantaggio per il consumatore, in termini di costi aggiuntivi necessari per decifrare l'informazione presente sul mercato e, in particolare, per valutare l'esatto contenuto dei segnali di qualità (Carbone, Sorrentino, 2004).

fico di riferimento; il nome e l'indirizzo delle autorità o degli organismi che verificano il rispetto delle disposizioni del disciplinare. La definizione del disciplinare di produzione rappresenta un processo di costruzione sociale dell'identità del prodotto tipico (Arfini, Belletti, Marescotti, 2010), mediante il quale i produttori e gli altri soggetti della filiera possono anche decidere di inserire ulteriori specificazioni al di là dei requisiti richiesti dalla normativa, per rafforzare i caratteri di differenziazione del prodotto. Tale scelta solleva una serie di problematiche molto controverse. Infatti, disciplinari molto vincolanti se, da un lato, aumentano le possibilità di differenziazione del prodotto, dall'altro, introducono una serie di vincoli alle strategie di sviluppo delle imprese e determinano un aumento dei costi (diretti e indiretti), pregiudicando la convenienza e lo stesso utilizzo delle denominazioni da parte delle imprese. Una ulteriore notazione può essere fatta con riferimento alla definizione dell'areale di produzione, che condiziona sia la distribuzione dei benefici derivanti dalla denominazione di origine, sia le possibilità per le imprese di mettere in atto strategie di sviluppo. Infatti, un bacino di produzione molto circoscritto assicura un maggiore vantaggio monopolistico ai produttori agricoli e una maggiore caratterizzazione del prodotto in termini di valori legati alle peculiarità del territorio di origine, ma, allo stesso tempo, riduce la possibilità per le imprese di trasformazione di attuare strategie di crescita dimensionale, data la ridotta capacità produttiva del bacino di produzione delle materie prime (Antonelli, Viganò, 2009).

### **3. I prodotti DOP e IGP nel sistema agroalimentare italiano**

La politica europea della qualità agroalimentare ha riscosso, nella maggioranza dei paesi dell'Unione Europea e, in particolare, in quelli dell'area mediterranea, un notevole interesse presso le istituzioni e gli operatori del sistema agroalimentare, come dimostra l'elevato numero di prodotti certificati con marchio DOP o IGP. Nel 2011, infatti, risultano iscritti nell'Albo europeo delle indicazioni geografiche ben 1.077 denominazioni, numero, questo, destinato ad aumentare notevolmente se si considerano i prodotti per i quali è stato avviato l'iter di registrazione<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Nel caso delle produzioni italiane, l'iter di conferimento del marchio prevede l'esame da parte delle singole Regioni, del Ministero per le Politiche Agricole Alimentari e Forestali e della Commissione Europea; a tale esame, fa seguito la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale e l'iscrizione del prodotto nel Registro delle Denominazioni di origine protetta e delle Indicazioni geografiche protette.

In Italia, il Regolamento sulle DOP e sulle IGP ha avuto applicazione concreta a partire dal 1996, con il riconoscimento comunitario di un primo gruppo di 88 prodotti, tra i quali compaiono molti prodotti che già godevano di riconoscimenti e protezioni a livello nazionale, quali il Parmigiano Reggiano, il Grana Padano, il Pecorino Romano e i prosciutti di Parma e di San Daniele, ecc.). Attualmente (alla data del 25 agosto 2012), secondo i dati del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, l'Italia, con 244 prodotti registrati con marchio DOP o IGP, si conferma al primo posto tra i paesi dell'Unione Europea. Si consideri, infatti, che nel 2011, in Italia si contavano 239 denominazioni registrate (di cui 149 con marchio DOP, 88 con marchio IGP e 2 con marchio STG), contro le 188 della Francia, le 156 della Spagna, le 116 del Portogallo, le 94 della Grecia e le 80 della Germania (ISMEA, 2012).

L'importanza economica del sistema produttivo italiano che fa capo ai marchi DOP e IGP è testimoniata anche dai risultati di una recente indagine condotta dall'ISTAT. Tale indagine evidenzia che, nel 2011, il sistema delle indicazioni di origine era costituito da 79.187 produttori, che operavano su una superficie di 151.684 ettari e che gestivano 46.941 allevamenti, e da 6.834 imprese di trasformazione. Gli operatori sono localizzati soprattutto nelle Regioni dell'Italia settentrionale, dove si trovano il 45,7% dei produttori e il 45,1% dei trasformatori ([www.istat.it](http://www.istat.it)).

Il paniere di prodotti con marchi DOP e IGP riflette abbastanza fedelmente la struttura produttiva del sistema agroalimentare italiano; infatti, al primo posto per peso percentuale si collocano i prodotti ortofrutticoli e i cereali, con il 39,3% del totale dei riconoscimenti, seguiti da grassi e oli d'oliva con il 17,6%, formaggi con il 18,4% e prodotti a base di carne con il 15,1%. La quota restante si riferisce a prodotti appartenenti a comparti quali panetteria, carni fresche, aceti, spezie, ecc.

Una caratteristica degna di nota che riguarda il sistema italiano dei prodotti tipici è la sua forte polverizzazione. Infatti, anche se alcune produzioni a marchio DOP e IGP hanno caratteristiche e dimensioni di mercato simili a quelle dei prodotti di largo consumo, nella maggior parte di casi si tratta di eccellenze di nicchia, caratterizzate da una forte specializzazione sia delle materie prime, sia della localizzazione della produzione, che viene realizzata, in genere, da aziende molto piccole (Briamonte, Giuca, 2010). Inoltre, se si considera il valore della produzione veicolata sotto i singoli marchi, si nota la presenza di poche realtà significative e di una molteplicità di certificazioni DOP e IGP che sottendono volumi di produzione decisamente contenuti.

Dal punto di vista economico, un contributo di grande rilievo alle produzioni certificate con marchi DOP o IGP proviene da due prodotti (Grana Padano e Parmigiano Reggiano) e, più in generale, dal comparto dei formaggi (tabella 1).

*Il ruolo dei marchi di qualità dell'Unione Europea nelle strategie competitive delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane*

*Tab. 1 - Valore alla produzione dei primi dieci prodotti DOP e IGP (2007-2010; milioni di euro)*

<b>Denominazione</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Grana Padano	988,8	1.101,5	1.015,1	1.259,0
Parmigiano Reggiano	984,8	998,5	1.010,8	1.162,8
Prosciutto di Parma	744,4	768,7	922,7	900,2
Prosciutto di San Daniele	283,8	289,7	321,0	309,1
Mozzarella di Bufala Campana	256,8	240,3	262,0	289,7
Aceto balsamico di Modena	-	-	41,0	242,8
Mortadella Bologna	183,5	215,6	210,6	218,1
Gorgonzola	186,4	223,3	206,3	216,0
Bresaola della Valtellina	164,8	163,6	187,3	199,0
Pecorino Romano	182,5	172,9	163,2	155,7
Totale delle prime dieci DOP e IGP	3975,8	4174,1	4340	4952,4
% sul fatturato totale alla produzione	79,5	80,9	82,4	82,7

*Fonte: elaborazioni ISMEA su dati degli Organismi di Controllo, rete di rilevazione ISMEA e Consorzi di tutela*

Un ruolo importante viene svolto anche dal Prosciutto di Parma e dal Prosciutto di San Daniele. Le potenzialità economiche offerte dalle DOP tendono, di conseguenza, a concentrarsi maggiormente nelle regioni dove sono localizzate le produzioni delle DOP e delle IGP con più alti volumi di produzione.

Infatti, la distribuzione a livello regionale del valore alla produzione vede al primo posto l'Emilia Romagna, con il 43,2% dell'intero valore del sistema certificato, seguita dalla Lombardia, con il 23,8%, dal Trentino Alto Adige, con il 6,6%, dal Friuli Venezia Giulia, con il 5,6%, dal Veneto, con il 5,5% e, a seguire, tutte le altre con percentuali via via decrescenti.

È significativo che, fatta eccezione per la Campania, che copre il 4,7% del valore totale alla produzione, le altre Regioni del Mezzogiorno di Italia forniscono nel loro insieme appena poco più dell'1% del valore totale del sistema DOP e IGP (tabella 2).

Tab. 2 – Valore alla produzione dei prodotti con marchio DOP/IGP per regione (2007-2010; milioni di euro)

Regioni	2007	2008	2009	2010	Peso % 2010
Emilia Romagna	1944,2	2.021,2	2.215,9	2.587,9	43,2
Lombardia	1.209,0	1.291,1	1.237,9	1.425,2	23,8
Trentino Alto Adige	435,6	376,5	304,3	394,0	6,6
Friuli Venezia Giulia	313,3	319,3	350,0	335,8	5,6
Veneto	291,4	301,5	270,7	327,3	5,5
Campania	237,4	226,6	245,5	283,4	4,7
Piemonte	149,1	175,4	176,2	179,3	3,0
Sardegna	195,0	190,6	177,3	160,5	2,7
Toscana	82,4	85,2	93,2	93,4	1,6
Lazio	54,0	40,9	46,1	46,8	0,8
Umbria	12,8	26,3	33,9	35,0	0,6
Valle d'Aosta	20,6	33,2	30,9	34,4	0,6
Marche	16,3	10,3	16,9	15,8	0,3
Puglia	14,6	13,2	16,6	22,2	0,4
Sicilia	8,7	12,4	11,3	26,6	0,4
Calabria	3,8	6,1	6,3	12,5	0,2
Liguria	4,1	1,5	4,9	5,2	0,1
Abruzzo	3,5	3,0	2,7	3,2	0,1
Molise	1,3	1,0	0,1	1,4	0,0
Basilicata	4,4	2,1	0,0	1,6	0,0
<b>Totale</b>	<b>5.001,5</b>	<b>5.137,4</b>	<b>5.240,7</b>	<b>5.991,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione ISMEA su dati degli Organismi di Controllo, rete di rilevazione ISMEA e Consorzi di tutela

Il confronto per categoria merceologica tra numero di denominazioni e fatturato all'azienda segnala il permanere di un certo squilibrio. Ad esempio, gli ortofruttili, che, come si è visto, detengono quasi il 40% dei marchi, presentano un fatturato con un'incidenza stimata pari al 5%, mentre per gli oli di oliva, il cui numero di denominazioni incide sul totale per il 17% circa, il fatturato complessivo ha un peso dell'1%. I formaggi e i prodotti a base di carne presentano, invece, situazioni opposte. Ciò significa che, pur considerando i differenti valori unitari dei prodotti delle singole categorie, solo poche denominazioni conseguono apprezzabili valori di mercato; la maggior parte dei prodotti DOP e IGP realizza, infatti, volumi di fatturato molto ridotti, che probabilmente non giustificano la volontà di intraprendere il complesso e oneroso iter di riconoscimento comunitario (ISMEA, 2012).

#### **4. Modelli organizzativi e opzioni strategiche per le imprese del sistema DOP/IGP**

Il percorso di sviluppo e di valorizzazione dei prodotti con marchio DOP/IGP appare condizionato dalla particolarità del modello economico e organizzativo della filiera, derivante dalla presenza di un sistema di relazioni tra i diversi soggetti coinvolti (imprese agricole, imprese di trasformazione, Consorzio di tutela, imprese di distribuzione) e dal ruolo svolto dal Consorzio.

Quest'ultimo, sul piano istituzionale, oltre a funzioni di assistenza tecnica, promozione e valorizzazione del prodotto, svolge anche il ruolo di garante della conformità del prodotto finale ad alcune caratteristiche della tipicità, veicolate al cliente/consumatore attraverso l'immagine del marchio collettivo. Nel sistema dei prodotti tipici, le diverse funzioni d'impresa si ripartiscono tra Consorzio e singole aziende associate, secondo soluzioni che variano nel tempo e da caso a caso. Ad esempio, la funzione commerciale e di marketing può essere gestita dal Consorzio (attraverso il marchio collettivo) o dalle singole imprese che sviluppano anche un proprio marchio.

Sul piano strategico, i Consorzi dovrebbero assumersi il compito di gestire le relazioni verticali tra i diversi attori della filiera e rafforzare la collaborazione tra di essi, sfruttando anche le opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione.

La scelta della strategia per la valorizzazione delle produzioni a marchio DOP/IGP dipende dal volume di offerta delle produzioni certificate. Nel caso di sistemi a basso volume di offerta, le imprese sono generalmente di piccole dimensioni che spesso non dispongono né delle risorse (umane e finanziarie) e delle competenze necessarie per affrontare nuovi mercati, né delle quantità necessarie di materie prime per porsi obiettivi di crescita. In questi casi, l'offerta è destinata soprattutto al soddisfacimento di esigenze di consumo radicate nella cultura locale e a quelle dei consumatori occasionali (turisti e visitatori, acquirenti per corrispondenza o tramite Internet, ecc.) che si rapportano al prodotto prevalentemente attraverso i valori e l'immagine del territorio. Peraltro, il mercato locale non presenta, per i prodotti DOP e IGP, particolari difficoltà di accesso, anche con prezzi più elevati.

Tuttavia, per realizzare un vantaggio competitivo stabile e duraturo, le imprese non possono ignorare la necessità di attuare una costante verifica di molteplici aspetti, quali il rapporto con il mercato, il posizionamento del prodotto, l'evoluzione della domanda e degli stili di consumo, l'appropriatezza dei canali distributivi utilizzati, la percezione della qualità e l'efficacia delle politiche di comunicazione (Antonelli, Vigandò, 2009).

In una logica di marketing delle esperienze, le imprese e i sistemi di

offerta territoriali per essere competitivi dovranno saper rispondere alle esigenze di un consumatore che associa alla domanda di prodotti tipici una crescente domanda di servizi e di esperienze collegate alla cultura locale. In questa prospettiva, si tratta di saper proporre al turista consumatore di tipicità un nuovo concetto di prodotto, ossia un “prodotto esperienza” (Pencarelli, Forlani, 2006).

Per le realtà produttive ad alto volume di offerta, le principali difficoltà sono legate, invece, alla necessità di mettere in atto strategie di sviluppo del mercato; superando i confini dell’ambito geografico locale, infatti, i prodotti tipici sono esposti a una forte pressione competitiva basata sui prezzi, derivante dall’elevata sostituibilità tra produttori, aree produttive e paesi di provenienza. Ciò non significa che non esistano richieste di particolari caratteristiche di prodotto o di processo, ma la loro rilevanza rispetto al prezzo finale è generalmente ridotta. In una logica di mercato più vasto, infatti, i caratteri qualitativi (materiali e immateriali) derivanti dal legame del prodotto con il suo territorio d’origine perdono di intensità, mentre trova maggiore spazio il riferimento a caratteri qualitativi intrinseci (immagine del marchio, paese d’origine, genuinità, proprietà nutrizionali e organolettiche). Trattandosi di attributi difficili da valutare da parte del consumatore, la loro valorizzazione implica la formulazione e la messa in atto di appropriate strategie di marketing e di comunicazione, volte a favorire una chiara percezione delle caratteristiche qualitative materiali e immateriali dei prodotti da parte dei consumatori e ottenere la loro disponibilità a pagare un *premium price* (van der Lans *et al.*, 2001; van Ittersum *et al.*, 2007; Carpenter, Larceneux, 2008). In questa prospettiva, è indubbio che i marchi DOP e IGP si caratterizzano come efficaci strumenti di differenziazione solo se la loro gestione contribuisce a costruire e rafforzare una reputazione e, quindi, un apprezzamento stabile e forte per il prodotto.

Le strategie volte alla valorizzazione commerciale dei prodotti di qualità in relazione alla natura e all’ampiezza del mercato, come sottolineato dall’analisi di Porter (1985) sulle fonti del vantaggio competitivo, sono legate alla differenziazione dell’offerta. Tale differenziazione potrà essere condotta sulla base di diversi attributi della qualità o della specificità derivante dal legame del prodotto con il tipo di processo produttivo attivato o con il territorio di origine, in ambiti competitivi che possono essere ampi, oppure circoscritti, a seconda delle dimensioni delle imprese e dei mercati di sbocco. In ogni caso, la strategia dovrà essere associata all’offerta di un beneficio superiore per i clienti finali; la differenziazione del prodotto dovrà essere condotta sul piano sostanziale e su quello psicologico, data la rilevanza delle componenti “affettive”, quali la distinzione, l’identità e la ricerca di autenticità (Stefani *et al.*, 2005), affrontando il problema dei segnali atti a far percepire al consumatore questa superiorità qualitativa del prodotto rispetto agli altri della stessa categoria merceologica, tut-

to ciò richiede la formulazione e l'attuazione di appropriate politiche di marketing.

Relativamente al dibattito sulle opzioni strategiche per la valorizzazione delle indicazioni geografiche, risultano particolarmente utili gli approcci che si richiamano alle strategie di sviluppo qualitativo (Marchini, 1998). Tali approcci enfatizzano l'importanza sia delle azioni volte a promuovere le caratteristiche di unicità e di più alta qualità del prodotto, sia dell'innovazione tecnologica e organizzativa, con particolare riferimento all'attivazione e al rafforzamento delle relazioni di tipo cooperativo. Più che puntare sulla "strategicità" degli investimenti di capitale, viene sottolineata, infatti, la necessità di adottare un atteggiamento culturale che consenta di accettare potenziali cambiamenti nei diversi aspetti del governo dell'impresa. In questo modo, diventa possibile individuare percorsi di sviluppo particolarmente interessanti soprattutto nelle situazioni in cui la "non crescita" rappresenta una scelta volontaria dell'impresa, determinata anche dalla mancanza di risorse interne o dalla limitatezza del bacino di approvvigionamento.

La promozione delle produzioni di qualità richiede, in ogni caso, l'attivazione di molteplici strategie che possono essere gestite o a livello interno (mediante l'introduzione di innovazioni di prodotto, di processo e di marketing) o in collaborazione/integrazione con altre imprese.

Nel primo caso, le maggiori difficoltà, si presentano soprattutto per le imprese caratterizzate da una marcata debolezza strutturale e dimensionale e che non dispongono di adeguate competenze specifiche. Lo sviluppo di relazioni aggregazione/integrazione di tipo orizzontale (fra aziende che operano soprattutto nelle prime fasi della filiera della produzione e della prima trasformazione), verticale (fra aziende che gestiscono fasi diverse ma consecutive della stessa filiera) e territoriale (che aggrega, adottando un approccio integrato e di sviluppo locale, attori economici, sociali e istituzionali) può permettere, allora, di conseguire molteplici effetti positivi sul piano economico e sociale. Tali relazioni consentono, infatti, di aumentare il livello dei quantitativi offerti, determinante per conseguire economie di scala e accedere, così, a una più vasta gamma di percorsi da attuare (anche in termini di crescita), potendo sfruttare le opportunità offerte dall'ampliamento della dimensione economica e geografica del mercato. Ma lo sviluppo di forme di collaborazione e di integrazione orizzontale e verticale permettono anche di: ottimizzare l'organizzazione dei processi, migliorando l'efficienza e la redditività delle attività produttive; abbassare la soglia degli investimenti necessari per l'introduzione delle innovazioni di processo e di prodotto; rafforzare le posizioni contrattuali e professionali delle singole imprese; accedere a risorse e competenze, precluse alle piccole imprese; favorire l'ingresso in nuove aree di business che presentano un maggiore valore aggiunto (come, ad esempio, quelle relative alle fasi

di commercializzazione); erogare servizi e attivare nuove funzioni (come quelle di mercato) a favore di tutte le imprese coinvolte; ridurre i costi di transazione (contenendo i problemi derivanti da comportamenti opportunistici degli agenti); gestire le problematiche inerenti la tracciabilità e la qualità, in una prospettiva orientata alla creazione del valore per il cliente/ consumatore (Antonelli, Viganò, 2000; Antonelli, 2011).

In relazione ai mutamenti dell'ambiente competitivo, in alcuni casi potrebbe risultare indispensabile un'aggregazione a un livello territoriale più ampio (ad esempio, regionale), tra aziende/ cooperative/ filiere e, più in generale, avviare e consolidare "una dinamica collettiva" che coinvolga tutti gli attori del sistema locale (Carrà, 2007). In questo modo, nei singoli comparti, si raggiungerebbe quel livello di massa critica di produzione necessario per realizzare economie di scopo o per diffondere innovazioni (soprattutto organizzative) atte a superare i limiti riscontrabili nella gestione dell'offerta che non consentono una piena valorizzazione dei prodotti, migliorando l'efficienza del sistema e rispondendo più adeguatamente alle esigenze della distribuzione moderna e, più in generale, della domanda (nazionale ed estera).

La valorizzazione delle produzioni di qualità non può, comunque, prescindere, dalla definizione di un progetto di valorizzazione complessiva del sistema locale che faccia leva sull'agroalimentare e sul complesso delle attività esercitate sul territorio. Tale progetto dovrebbe essere finalizzato alla mobilitazione di quel patrimonio di relazioni e di risorse collettive (umane, tecnologiche, culturali, istituzionali, ambientali e paesaggistiche), sul quale costruire e rafforzare un'immagine identitaria del territorio di origine dei prodotti, necessaria per attivare una strategia di differenziazione anche sul piano della qualità immateriale. La gestione delle risorse (come quelle ambientali) limitate e disperse tra molteplici soggetti richiede, quindi, l'attivazione di un processo di interazione/collaborazione con tutti gli attori locali, per la conservazione di una visione e di una identità comune. Ciò dovrebbe consentire di evitare i conflitti e attivare quei processi di riorganizzazione produttiva e commerciale necessari per gestire il rischio tecnologico-ambientale e di mercato, acquisire reali vantaggi competitivi e, allo stesso tempo, per proporre un'offerta integrata di qualità, alimentare e sociale riconosciuta (e acquistata) dal consumatore, coniugando gli obiettivi di profittabilità delle singole imprese con quelli di sostenibilità economica e sociale di tutto il sistema locale.

## **5. Conclusioni**

Per la creazione di un valore anche “identitario”, su cui si basa sostanzialmente la differenziazione attraverso le indicazioni DOP e IGP, il conferimento del marchio europeo rappresenta solo un elemento di una strategia ben più articolata e complessa. L'integrazione imprese-territorio non può limitarsi, infatti, a particolari aspetti (commerciali), ma dovrebbe essere costruita in un'ottica di competitività di tutto il sistema socio-economico, spostando la competizione dal livello locale (fra imprese produttrici degli stessi beni), al livello più ampio del mercato globale (Casati, 2006). In questo contesto, assumono particolare rilevanza non solo le strategie competitive delle singole imprese, ma anche (e soprattutto) le capacità di valorizzare l'insieme delle componenti che concorrono a costruire il patrimonio di relazioni e di risorse che qualifica un determinato territorio, inteso nella sua eccezione più ampia. Oltre alle variabili strettamente ambientali (caratteristiche climatiche, pedologiche, paesaggistiche, ecc.), anche il know-how accumulato nel tempo circa le tecniche di produzione rappresenta, infatti, un elemento indispensabile per la differenziazione del prodotto sul piano della qualità intrinseca e su quello dell'immagine (Antonelli, Viganò, 2009); ciò appare particolarmente significativo se si considera che, pur in un periodo di una crisi economica, i consumatori continuano a domandare prodotti che si caratterizzano per una maggiore attenzione alla dimensione etica e valoriale, che include, tra l'altro, il mantenimento di forti legami con il territorio, il rispetto della normativa e delle certificazioni, il recupero delle identità e delle tradizioni locali, privilegiando le imprese caratterizzate da un profilo di maggiore responsabilità sociale (Marotta, Nazzaro, 2012).

Per affrontare le numerose problematiche connesse con lo sviluppo del settore e del territorio, sarebbe necessario individuare, tuttavia, anche i fattori critici che possono bloccare o rallentare il funzionamento dell'intero sistema, quali, ad esempio, la bassa propensione dei diversi attori a impegnarsi nello sviluppo di strategie unitarie e cooperative, compromettendo la possibilità di superare i limiti dimensionali delle imprese.

Le possibilità di differenziazione offerte dalla politica europea della qualità agroalimentare appaiono legate, infatti, alla realizzazione di forme di coordinamento efficaci tra i soggetti della filiera e, più in generale, del sistema locale. È alla luce di queste considerazioni che, a vent'anni dall'approvazione del Reg. (CEE) n. 2081/92, diventa indispensabile condurre un'approfondita riflessione, supportata da adeguate indagini empiriche, sull'effettivo impatto che il sistema dei marchi DOP e IGP ha avuto sia nella valorizzazione dei diversi comparti, sia nella promozione dello sviluppo socio-economico dei singoli territori. Infatti, nonostante le campagne promozionali attuate dalle associazioni di categoria e dalle istituzioni locali, l'introduzione dei marchi comunitari non si è tradotta, salvo casi particola-

ri, in un aumento della capacità competitiva di questi prodotti (in termini di ampliamento delle quote di mercato) e in un contributo concreto alla promozione delle attività economiche locali (a partire da quelle turistiche) e del territorio di origine.

Come si è visto, le produzioni a marchio DOP/IGP rappresentano, in molti comparti, percentuali molto esigue e l'adesione da parte delle imprese risulta spesso molto limitata. Inoltre, nonostante la forte attenzione di gran parte dei cittadini dell'Unione Europea verso la qualità dei prodotti, si registra un livello di conoscenza dei marchi di origine ancora molto limitata (European Commission, 2012). Da qui la necessità di attivare un percorso di ricerca indirizzato all'individuazione, almeno a livello delle singole Regioni, dei fattori che hanno inficiato, fino a questo momento, le possibilità offerte dalla politica dell'Unione Europea per la valorizzazione dei prodotti di qualità.

*Gervasio Antonelli*  
*Dipartimento di Economia, Società, Politica*  
*Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*  
*gervasio.antonelli@uniurb.it*

*Elena Viganò*  
*Dipartimento di Economia, Società, Politica*  
*Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*  
*elena.vigano@uniurb.it*

## **Riassunto**

Il presente lavoro propone un'analisi volta a inquadrare, sul piano teorico e operativo, le problematiche che le piccole e medie imprese agroalimentari italiane devono affrontare nel definire politiche di differenziazione dell'offerta attraverso l'uso dei marchi comunitari di denominazione di origine Dop (Denominazione di origine protetta) o Igp (Indicazione geografica protetta).

Dopo aver illustrato la politica per la qualità dell'Unione Europea, evidenziando le potenzialità e i vincoli derivanti dalla normativa per le strategie delle imprese che offrono prodotti con marchio Dop/Igp, vengono esaminate le caratteristiche del settore delle produzioni con marchio di origine. Successivamente, vengono analizzati i modelli organizzativi più idonei all'attuazione di forme di gestione del mercato che sottraggano le imprese alla concorrenza di prezzo attraverso una strategia di differenziazione del prodotto e, infine, vengono affrontate le opzioni strategiche attivabili in tal senso a livello di impresa, filiera e sistema locale.

## **Abstract**

This paper analyses from both theoretical and operative points of view the issues concerning small and medium-sized Italian agrifood enterprises pursuing strategies aimed at differentiating their supply on market by using the marks of the EU on Protected designation of origin (Pdo and Pgi).

After having illustrated the quality policy of the European Union and highlighted the potential and constraints resulting from the EU regulation of Pdo/Pgi system on enterprises strategies, the paper analyses some of the main features of the production sector operating within such a system. Subsequently, the paper analyses the most suitable organizational framework to implement market management approaches in order to allow enterprises to achieve a competitive advantage through a product differentiation strategy. Finally, strategic options to this purpose are highlighted concerning enterprises, agrifood supply chains and local systems.

**Classificazione Jel:** Q13 - Agricultural Markets and Marketing; Cooperatives; Agribusiness; Q18 - Agricultural Policy; Food Policy

**Parole chiave (Keywords):** politica dell'unione europea per la qualità, marchi DOP e IGP, piccole e medie imprese italiane, strategie competitive, differenziazione del prodotto (eu quality policy, pdo and pgi labels, small and medium Italian enterprises, competitive strategies, product differentiation)

## Bibliografia

Antonelli G. (2000), "Volumi di offerta e marketing. Il caso di prodotti agro-alimentari tipici", *Economia Agro-alimentare*, n. 2.

Antonelli G. (2011), "La prospettiva del valore nell'analisi delle filiere agroalimentari", *Economia Agro-Alimentare*, nn. 1/2.

Antonelli G., Viganò E. (2000), "Rapporti verticali e strategie competitive delle imprese agro-alimentari: alcune evidenze empiriche", *Economia Agro-Alimentare*, n. 1.

Antonelli G., Viganò E. (2009), "L'economia dei prodotti agroalimentari tipici tra vincoli tecnici e sfide organizzative", *Ital. J. Agron./Riv. Agron.*, 3 Suppl.:125-136.

Arfini F., Belletti G., Marescotti A. (2010), *Prodotti tipici e denominazioni di origine. Strumenti di tutela e valorizzazione*, Edizioni Tellus, Roma.

Briamonte L., Giuca S. (2010), *Comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare*, INEA, Roma.

Capelli F. (2001), "La valorizzazione e la tutela giuridica dei prodotti agro-alimentari di qualità (tipici e locali) come strumento per promuovere lo sviluppo economico delle aree protette", in Cantarelli F. (a cura di), *Rapporto sullo stato dell'agro-alimentare in Italia nel 1999*, Fondazione Monte di Parma, Parma.

Carbone A., Sorrentino A. (2004), "Informazione ed efficacia delle politiche di certificazione degli alimenti", in Antonelli G. (a cura di), *Marketing agroalimentare. Specificità e temi di analisi*, FrancoAngeli, Milano.

Carpenter M., Larceneux F. (2008), *Label equity and the effectiveness of values-based labels: an experiment with two French Protected Geographic Indication labels*, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n. 5.

Carrà G. (2007), "Strategie competitive dei prodotti agroalimentari tipici", in Brunori G. (a cura di) *Biodiversità e tipicità. Paradigmi economici e strategie competitive*, FrancoAngeli, Milano.

Casati D. (2006), "Il ruolo della specificità per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari", *Economia Agro-Alimentare*, n. 1.

European Commission (2012), *Europeans' attitudes towards food security, food quality and the countryside*, Special Eurobarometer 389, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm)

ISMEA (2010), *L'indagine ISMEA 2010 sui prodotti DOP e IGP: produzioni, fatturato, consumi, export*, [www.ismea.it](http://www.ismea.it)

ISMEA (2012), *Rapporto 2011 sulle produzioni agroalimentari italiane DOP, IGP, STG, Qualivita*, ISMEA, [www.ismea.it](http://www.ismea.it)

Marchini I. (1998), *Il governo della piccola impresa - La gestione strategica*, ASPI, Genova.

Marotta G., Nazzaro C. (2012), "Responsabilità sociale e creazione di valore nell'impresa agroalimentare: nuove frontiere di ricerca", *Economia agro-alimentare*, n. 1.

Nomisma, Palomba P. (2009), *Marketing dei prodotti tipici. La valorizzazione dei prodotti agroalimentari "del territorio": criticità, prospettive e rapporti con la Grande Distribuzione*, Agra Editrice, Roma

Paggi G. (1997), *Agricoltura e sistema produttivo*, Kappa, Roma.

Pencarelli T., Forlani F. (2006), "Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze", *Comunicazione presentata al Congresso internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio.

Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Macmillan, New York.

Stefani G., Romano D., Cavicchi A. (2005), "Regione di origine e disponibilità a pagare per prodotti alimentari tipici: un approccio di economia sperimentale applicato a tre

prodotti toscani", *Rivista di Economia Agraria*, vol. LX, n. 1.

van der Lans I. A., van Ittersum K., De Cicco A., Loseby M. (2001), "The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products", *European Review of Agricultural Economics*, vol. 28, n. 4.

van Ittersum K., Meulenbergh M.T.G., van Trijp H.C.M., Candel M. (2007), "Consumers' Appreciation of Regional Certification Labels: A Pan-European Study", *Journal of Agricultural Economics*, vol. 58, n. 1.