



Dipartimento: Impresa e Management

Cattedra: Economia dell'Impresa, della Concorrenza e dei Mercati
Globali

UN MODELLO DI CRESCITA NON CONVENZIONALE:
IL CASO DEL CONSORZIO SABINA DOP

Relatore: Prof. Cesare Pozzi

Candidato: Giorgio Curini

Correlatore: Prof. Umberto Monarca

Matricola: 665891

Anno Accademico: 2015/2016

A Gianfranco Venturato

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1 - UN MODELLO DI CRESCITA NON CONVENZIONALE: IL CONSORZIO SABINA DOP	9
1.1 Premessa	10
1.2 Il consorzio di tutela “Sabina Dop”.....	12
1.3 Key driver della crescita.....	15
1.3.1 Identità territoriale	15
1.3.2 Visione strategica d’insieme.....	16
1.4 Due esempi concreti di azioni intraprese nel territorio.....	24
1.4.1 Riposizionamento interno.....	24
1.4.2 Progetto di internazionalizzazione	27
1.4 Conclusioni	31
CAPITOLO 2 - IL CONSORZIO COMMERCIALE E LA CONCORRENZA, UN OSSIMORO?	35
2.1 Premessa	36
2.2 Consorzio e Distretto industriale.....	40
2.3 Le origini del capitalismo delle tre C: campanile, comunità locale, capannone	45
2.4 Conclusione.....	47
CAPITOLO 3 - ANTITRUST, INTESE E CONSORZI.....	50
3.1 Premessa	51
3.2 La disciplina Antitrust.....	52
3.3 Le intese restrittive della concorrenza	55
3.4 Le intese intra-consortili	59
3.5 Conclusione.....	61
CAPITOLO 4 - DISTRETTI INDUSTRIALI E DESTINATION MANAGEMENT	64

4.1 Premessa	65
4.2 Destination Management Organization.....	66
4.3 La co-produzione di valore	73
4.4 Benessere equo e solidale.....	77
4.5 Conclusione.....	80
CONCLUSIONE.....	81
APPENDICE A	83
Parte 1: La storia della sabina, dell'ulivo e delle persone:.....	83
Parte 2: Il sistema olivicolo sabino	87
Parte 3: Regolamentazione per l'ottenimento della certificazione DOP	89
BIBLIOGRAFIA	91

Introduzione

"Fare impresa è fare insieme. Fare insieme ispira a collaborare, condividere e preparare la strada a rapporti regolati da un comune senso di responsabilità. Questa via apre il campo a nuove strategie, nuovi stili, nuovi atteggiamenti¹"

Papa Francesco

Queste, le parole di Papa Francesco in occasione dell'udienza - la prima nella storia di Confindustria - con i rappresentanti dell'imprenditoria italiana. Le sue parole, semplici e lapidarie, non potevano essere più appropriate, sia in riferimento al contesto storico-economico in cui ci troviamo sia rispetto all'interlocutore a cui sono rivolte: la classe imprenditoriale italiana. Questa più di qualsiasi altro soggetto istituzionale ha chiaro il concetto del "fare impresa" e del "farlo Insieme". Si potrebbe con veemenza affermare che tali parole abbiano rappresentato e rappresentino ancora oggi la base di valori su cui si regge l'impalcatura economica, culturale, sociale ed industriale del nostro paese.

Partiamo da un dato di fatto: l'Italia per sua consolidata tradizione è una rete di piccole e medie imprese (95%), in prevalenza a conduzione familiare (40%). Da qui è intuitivo assumere che tale connotazione infrastrutturale, radicata nel territorio, ne compone l'ossatura industriale.

Svariati esempi potrebbero essere fatti riguardo a ciò: dall'economia monastica dell'undicesimo secolo, passando per le signorie rinascimentali e arrivando al boom economico degli anni sessanta.

Nel periodo del "pieno medioevo" (XI-XII secolo) si sviluppa l'economia monastica. I

¹ Intervento di Papa Francesco svolto in occasione dell'incontro con i rappresentanti della Confindustria, tenutosi in Vaticano presso la sala Nervi il 27 Febbraio 2016.

monasteri medioevali paragonati alle piccole e medie imprese italiane di oggi vengono considerati i primi luoghi nei quali si sviluppa l'economia di mercato. Dalla "regola" benedettina, ora et labora, che scandendo con precisione la routine giornaliera dei monaci ne condiziona l'organizzazione delle proprietà e del lavoro, fino al ruolo decisivo giocato dai monasteri nell'incentivare la circolazione della moneta legata ai soldi generati da: riscossione della decima e pagamento dei pedaggi. Intorno ai monasteri, diffusi in maniera capillare su tutto il territorio italiano, gira l'intera l'economia medioevale e si arriva ad una polarizzazione di élite che sfocerà nella creazione dei feudi prima e delle signorie rinascimentali poi. La svolta nel periodo rinascimentale si ha con l'apertura definitiva del monastero al mondo esterno, le varie competenze accumulate negli anni interagiscono con tutto il territorio e si moltiplicano le ricchezze nate da nuove attività come il commercio, l'industria e la finanza. Nascono le prime banche (Monte dei Paschi di Siena), le prime università, (Bologna e Padova) ma soprattutto fioriscono le botteghe artigiane che alimentano la tradizione commerciale dalla quale discende la competenza nei settori del food, fashion and forniture delle Pmi dei giorni nostri.

Da tutto ciò deriva quel complesso e districato tessuto di microimprese che nonostante la crisi economica continuano ad innovarsi e rinnovarsi. Tutte realtà autonome che, pur mantenendo la loro identità, hanno "condiviso e collaborato", hanno "fatto impresa" e l'hanno "fatto insieme" sia nei rapporti esterni all'impresa confrontandosi e di conseguenza crescendo insieme alle altre imprese, sia nei rapporti interni all'impresa, alimentando legami di fratellanza e di umanità tra dipendenti e dirigenti, ponendo sempre al centro il rapporto umano. Cosa che solo una piccola impresa a conduzione familiare riesce a fare.

L'intervento di Papa Francesco è lucido e non casuale. Il Papa attuale, rivoluzionario e statista, ha chiaramente intuito che la pluralità e la diversità della nostra rete industriale sta svanendo. È schiacciata sotto la scure del libero mercato, della libera circolazione di capitali e di un'Europa rigida, ingessata e arroccata in principi, idee e regolamenti ormai superati dal dinamismo del mercato.

Per le piccole e medie imprese italiane, la difficoltà di accesso al credito, la diminuzione dei consumi interni, l'eccessiva pressione fiscale e la rigidità del sistema normativo e sindacale, definiscono una strada segnata, un processo indotto a senso unico che porta le nostre imprese: o a scomparire, o ad essere acquisite, o a fondersi con altre imprese in un'ottica di

sopravvivenza, creando delle grandi imprese il più delle volte de-umanizzate, scollegate dal territorio di riferimento e dalla comunità nella quale hanno fino ad oggi creato valore.

In tutto questo panorama, alcune piccole imprese hanno deciso di *guardare al passato per ripensare il futuro*. Si è riscoperta l'importanza di entità associative come i “consorzi”, che in un'ottica di cooperazione post crisi sono diventati un modello di crescita alternativo a fusioni ed acquisizioni. Consentono infatti alle microimprese di preservare la loro pluralità, rafforzando al contempo l'identità territoriale che in un periodo di crisi economica, globalizzazione e “commodizzazione” dei fattori produttivi è la prima cosa a scomparire.

La nostra società, fino alla crisi economica del 2007, è stata influenzata dal paradigma economico dominante, che ha imposto come unico modello di crescita quello della grande impresa. Quindi, il percorso obbligato era che la piccola impresa diventasse media impresa, per poi finire con l'essere grande. Questo approccio, ha fatto sì che altre forme di impresa, come quella cooperativa o consorziata, venissero archiviate e relegate ad un ruolo del tutto marginale. L'Italia, però, non ha mai del tutto accettato questo paradigma dominante, a causa della sua conformazione industriale, che come abbiamo spiegato precedentemente ha origini antiche. Oggi, ci troviamo di fronte ad uno scenario nuovo, dove vacillando il paradigma dominante, la scena si potrebbe aprire a nuove tipologie di imprese impostate sulla condivisione strategica e l'aiuto reciproco in caso di difficoltà.

In questo processo di innovazione, il pluralismo delle forme d'impresa è: non solo un modo per affrontare la profonda crisi economica, ma un'opportunità nuova per concepire l'impresa. I numerosi consorzi che sono nati in Italia dopo la crisi economica, ne sono l'esempio più importante. Piccole imprese in difficoltà, pur di non perdere la loro autonomia a causa di una fusione o di un'acquisizione, stanno cercando di reagire unendosi in consorzi. Questa istituzione, aiuta l'impresa nel fare marketing, nell'accedere al credito, nel fare innovazione e nell'internazionalizzare.

Nel settore del food, ad esempio, viene sfruttata la figura del “consorzio di tutela”. Questo nasce nel 1999 per volere di una direttiva europea, con lo scopo di individuare e tutelare le aree DOP e IGT. Tuttavia, trova, grande successo solo dopo la crisi economica del 2009; più della metà nascono dopo tale data. Il consorzio di tutela, pur essendo concepito con l'unico scopo di

tutelare la qualità del prodotto, in molti casi, oggi, rappresenta un punto di riferimento generale per i consorziati che ne fanno parte. Aiuta le imprese ad innovare, a reperire fondi comunitari, ad avere un maggiore accesso al credito, ad esportare prodotti all'estero. Funge da cabina di regia del territorio, ed è una sintesi tra una società cooperativa ed un distretto industriale.

Possiamo azzardare, con il nostro ragionamento, che questa tipologia di consorzio, potrebbe porsi come modello di crescita alternativo a quello della grande impresa. Un dato certo, è che strumenti come consorzi o distretti industriali, hanno significativamente aiutato molte piccole e medie imprese ad affrontare la crisi economica.

Altro aspetto focale da analizzare, è l'assetto normativo ed istituzionale Italiano, nato sull'impalcatura di pensiero del paradigma dominante e dei suoi strumenti di controllo. La figura dell'antitrust, infatti va a sanzionare operazioni di M&A che potrebbero ledere la libera concorrenza a discapito dei consumatori. Inoltre, viene vietata, in linea generale, anche la possibilità di fare cartelli tra varie imprese. Questo sistema normativo, potrebbe limitare l'azione di entità come i "consorzi di tutela", danneggiando così lo stesso sistema industriale italiano. Con ciò non si vuole sostenere che il controllo dell'antitrust sia sbagliato, ma che dovrebbe essere contestualizzato rispetto alle esigenze territoriali. È necessario interrogarsi sul fatto che modelli imprenditoriali, come le reti di impresa o i consorzi di tutela, pur realizzando degli accordi commerciali interni o dei cartelli di prezzi, rimangono essenziali per mantenere in vita alcuni territori, soprattutto in periodi di crisi economica.

Il progetto di tesi parte con l'analisi di un caso concreto, il Consorzio di tutela "sabina DOP" nato nel 2009 come reazione alla crisi economica. Si andrà a studiare il modo in cui crea valore nel territorio. In un'analisi che parte dal particolare e va verso il generale si proseguirà con l'analisi dei distretti industriali e dei suoi enti di coordinamento. Infine, si cercherà di capire come la normativa, in particolare quella applicata dall'antitrust, si pone rispetto a questi soggetti, e se le normative europee in materia, siano in linea o in contrasto con le esigenze della politica industriale nazionale.

L'ultimo capitolo si focalizza sul ruolo della *destination management organization*, di come si possa co-creare valore tra imprese all'interno della stessa filiera e di come questo valore sia non semplice profitto ma un valore aggiunto equo e solidale che crea ricchezza per tutto il territorio di riferimento.

Capitolo 1 - Un Modello di Crescita non Convenzionale: Il Consorzio Sabina Dop

1.1 Premessa

Normalmente, nello scrivere una tesi di laurea, l'approccio tradizionale parte dall'analisi teorica che poi sfocia nell'esplicazione di un caso pratico, il quale di solito, va a confermare, come la teoria trovi applicazione in un contesto reale. Nell'espone la mia tesi, vorrei provare ad invertire questo processo, partendo dall'analisi di un caso, da un'esperienza diretta che ho vissuto.

Il più delle volte, quello che osserviamo concretamente dentro un'impresa, nel suo pratico funzionamento di tutti i giorni, si dissocia, almeno in parte da quello che abbiamo studiato sui libri di teoria, si dissocia, in sostanza, dalle astratte ipotesi e congetture, tanto in voga tra gli economisti contemporanei.

Dopo questo incipit, voglio fare mie, due riflessioni: la prima dell'economista Joanna Robinson e la seconda del linguista Tullio de Mauro. Entrambi, seppur da punti di vista differenti, lanciano una critica ai "teorici": da una parte, la Robinson che, dopo una illustre carriera accademica, lascia come testamento morale uno scritto, pubblicato postumo, dal titolo significativo, Pulizie di Primavera il quale dice:

"Credo che tutti questi modelli e insieme di teorie che troviamo nei libri di testo abbiano bisogno di una bella pulizia di primavera. Dovremmo buttare tutte le proposizioni contraddittorie, le quantità non misurabili, i concetti non definiti e costruire una base logica per l'analisi di quello che rimane, ammesso che ci sia."

Dall'altra, la lucida e tagliente critica che il linguista Tullio de Mauro rivolge, in un trattato umoristico sulla "spiazzistica", ossia la Teoria del Parlare Difficile (Tdpd), agli intellettuali moderni. Nel suo articolo: *"Come è facile parlare difficile"* espone undici regole che gli intellettuali moderni, economisti inclusi, utilizzano nell'esplicare le loro teorie:

"Secondo il teorema spiazzistico di Eraclito-Heidegger-Cacciari non c'è parola che non possa essere opportunamente ammiccata. L'abuso di prefissi come post-, o un eccessivo uso di trattini o virgolette, sono la via maestra per rendere interessante un discorso. Se si teme di risultare banali scrivendo gatto, provate con g-atto o con "gatto", equivarrà a dire che sì, pensate a un

felino, ma non certo a un felino nel senso più ovvio, e insomma tra interlocutori intelligenti ci siamo capiti, o abbiamo fatto finta di capirci.”

Riprendendo De Mauro, il fatto che si utilizzino trattini, virgolette, prefissi o suffissi, non rende di certo interessante o pieno di contenuti un discorso. Quindi, per dirlo alla Robinson: ci vorrebbe una bella pulizia di primavera, su cui ricostruire una base logica per l’analisi di quello che rimane.

È per questo motivo che, ho intenzione di iniziare la mia tesi partendo dall’analisi di un caso pratico, empirico. Si tratta della storia di una comunità, di un insieme di imprese dal volto umano, fatte dalle persone e per le persone. Una esperienza che ha messo in discussione alcune delle mie convinzioni pregresse sulla teoria economica. In particolare sul concetto della crescita dimensionale dell’impresa, intesa come unica via percorribile.

Nei prossimi paragrafi, andremo ad analizzare la struttura organizzativa di un sistema territoriale del centro Italia. Si tratta del *sistema olivicolo sabino*², un territorio fertile, che si trova a pochi chilometri dalla città di Roma. Qui esiste una rete di circa mille imprese, la cui economia ruota attorno al frutto della pianta d’ulivo: l’olio extravergine d’oliva.

L’intento di questa prima parte consiste nello scoprire come questa rete d’imprese dialoghi in maniera sinergica ed armoniosa con il territorio di riferimento e come la visione strategica del territorio si basi sulla collaborazione reciproca e non sulla concorrenza tra imprese.

In seguito, analizzeremo nel dettaglio l’ente di coordinamento del territorio: il “*Consorzio Sabina Dop*”, il quale sta alle imprese del territorio sabino come l’Headquarter di una grande impresa multinazionale sta alle sue sussidiarie. Cercheremo di capire quando nasce, perché nasce, perché è così importante per il territorio e quali azioni concrete sta implementando nel territorio sabino.

² Per approfondire il Sistema Olivicolo Sabino vedere l’Appendice, parte 2.

1.2 Il consorzio di tutela “Sabina Dop”

Il Consorzio per la Tutela e la Valorizzazione dell'Olio a Denominazione di Origine Protetta della Sabina denominato “Sabina Dop”, nasce nel 1996. Secondo un decreto ministeriale che gli assegna la certificazione di denominazione di origine protetta con regolamento n.1263 del 01 Luglio 1996³. La sua attività inizia nel 1999 con assegnazione da parte dell'ente di certificazione: Camera di Commercio di Roma. Il consorzio, nel 2009, accresce il suo prestigio perché viene autorizzato dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali⁴ ad esercitare attività di tutela e vigilanza sui consorziati.

Con l'ottenimento della Denominazione di Origine Protetta, la filiera dell'olio nel territorio Sabino si è evoluta notevolmente. Ulteriore salto di qualità si è avuto nel 2009 con il riconoscimento ufficiale del Consorzio Sabina Dop da parte del Mipaaf⁵.

Il Consorzio, per come è strutturato oggi, è costituito da produttori olivicoli, frantoi e imbottiglieri. Si estende su di una vasta zona che comprende quarantasei comuni della provincia di Roma e Rieti, non ha fini di lucro e si propone con il proprio statuto di:

- Vigilare affinché sia rispettato il disciplinare di produzione.
- Garantire i consumatori sulla qualità e la genuinità del prodotto Olio Extra Vergine di oliva D.O.P. "Sabina".
- Tutelare, valorizzare e promuovere il territorio e l'olio extravergine d'oliva attraverso convegni, studi, partecipazione a mostre, fiere e degustazioni guidate.

In sostanza, questo organo di tutela rappresenta tutti i produttori, coltivatori e imbottiglieri di olio extravergine d'oliva della Sabina, che aderendo ad esso, vogliono sfruttare l'uso della DOP (denominazione di origine protetta).

³ (COMMISSION REGULATION (EC) No 1263/96 of 1 July 1996)

⁴ D.M. del 23 ottobre 2009 n. 16106 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 257 del 4 novembre 2009)

⁵ MIPAAF D.M. n. 16106 del 23/10/09

Il marchio DOP certifica non solo l'origine della produzione, ma anche un determinato standard qualitativo nelle fasi del processo produttivo: dalla raccolta dell'oliva alla trasformazione del prodotto, fino al suo imbottigliamento⁶.

Nel territorio di riferimento, la filiera dell'olio extravergine d'oliva, rappresenta l'attività più importante, sia in termini di fatturato che di valore aggiunto prodotto. Questa assume, inoltre, come vedremo in seguito, un forte valore simbolico di rappresentanza per l'identità della comunità Sabina. Il mercato di riferimento attuale della DOP è identificabile prevalentemente nell'Italia centro-settentrionale, ma è in crescita l'export che, pur essendo molto diversificato nei vari paesi del mondo, rimane contraddistinto da medio-piccole quantità esportate.

La gestione del Consorzio fino al 2009 si era limitata alla tutela e al controllo, quindi era rimasta statica, focalizzata sulla verifica della qualità e della tracciabilità del prodotto. Non si occupava di altri fondamentali aspetti quali il marketing, la promozione o la creazione di valore sostenibile nel territorio. Tutti questi temi erano lasciati alla gestione diretta delle singole aziende.

Con la legittimazione ministeriale del consorzio, arrivata nel 2009, i consorziati iniziano a concepire il consorzio non più come un semplice ente di tutela, ma principalmente e soprattutto come ente di valorizzazione del prodotto. Una risorsa in grado di coordinare e aumentare le capacità produttive, organizzative e di vendita delle aziende consorziate.

Quindi, la prospettiva di governance del consorzio cambia. Si inizia a maturare nei consorziati, un po' per scelta, un po' per necessità data la crisi economica del 2008, l'idea che un ente di coordinamento avrebbe potuto svolgere meglio delle singole aziende, attività di marketing o di promozione. E come se non bastasse, avrebbe potuto anche studiare soluzioni capaci di risolvere problemi legati alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione della produzione.

Si aggiunga a questi input che, come accennato poc'anzi, la profonda crisi economica del 2008-2009, ha colpito significativamente le micro-imprese agricole della Sabina. La drastica caduta dell'export, si è abbattuta come un fiume in piena su quel fragile ecosistema di piccole imprese.

⁶ Per approfondimento vedere Appendice A, parte 3

Improvvisamente, tutti i difetti dell'essere una piccola impresa sono venuti a galla, come la difficoltà di poter continuare a promuovere il prodotto a livello internazionale o i problemi di liquidità piuttosto che i problemi di accesso al credito. La tentazione di abbandonare le procedure DOP e di svendere il prodotto a qualche grande azienda per ripagare i costi della produzione è stato forte, ma tutto ciò non è avvenuto grazie al consorzio di tutela. Questo si è posto come ente intermedio tra i produttori ed il mercato, tutelando le aziende del proprio territorio e sviluppando meccanismi di difesa, in grado di aumentare la resilienza del tessuto industriale Sabino. Questo ha quindi comportato la conseguenza fondamentale di aumentare la capacità delle piccole aziende consorziate di resistere a forti shock negativi di mercato.

Tutto ciò, ha fatto sì che al consorzio di tutela, fosse affiancato un consorzio “commerciale”, che aveva, ed ha tutt'oggi, un potere di tipo strategico. Il suo ruolo principale è quello di promuovere attività mirate a valorizzare l'oro giallo della Sabina.

Secondo lo statuto deve:

- Promuovere una politica commerciale comune
- Ridurre i costi di produzione e commercializzazione
- Ridurre rischi legati alla produzione
- Effettuare maggiori controlli sul prodotto e sui produttori

Dopo questa sommaria analisi sul consorzio Sabina DOP, analizzeremo più nel dettaglio il perché questo modello, crea maggiore ricchezza sul territorio rispetto ad una grande azienda, basandosi non sulla concorrenza ma sulla collaborazione di imprese, in un'ottica di “coopetition”⁷. Nell'esplicare le nostre ragioni, supportate da dati, proposte ed azioni che il consorzio commerciale sta attuando nel territorio, seguiremo due key driver:

1. Identità territoriale
2. Progetti competitivi per una visione strategia d'insieme

⁷ È una strategia di business che coniuga le caratteristiche della cooperazione e della competizione. Si manifesta tra imprese concorrenti che scelgono di collaborare limitatamente a certe attività del proprio business.

Questi rappresentano la sintesi delle strategie che tale ente di coordinamento sta gradualmente attuando nel tempo. Gli anni passati, dall'inizio della crisi nel 2008 ad oggi, hanno rappresentato ed ancora rappresentano una delicata fase di transizione per il consorzio e più in generale per le micro-imprese sabine. Esse, al fine di rimanere sul mercato, devono cambiare le loro abitudini e quindi, cambiando mentalità imprenditoriale, devono cedere parte della loro autonomia di gestione aziendale, devono omologarsi ad un packaging unico del prodotto, e infine, la cosa forse più ardua da digerire, è che devono condividere le loro strategie di gestione e di marketing con le altre aziende del territorio.

La cosa non è semplice, ma il consorzio sta riuscendo nel suo intento, con il passare degli anni tutte le aziende olivicole sabine si stanno adattando e adeguando alle linee strategiche d'azione dettate dal consorzio. La filiera sabina DOP ha ad oggi un fatturato annuo medio di 5 milioni di euro ed un potenziale di crescita stimato di oltre 30 milioni di euro, legato al fatto che ogni anno sempre più olivicoltori della Sabina cercano di ottenere la certificazione DOP, entrando nel circuito consortile. Sono più di 150 le aziende affiliate, suddivise tra imbottiglieri, produttori e frantoi che oramai ogni anno richiedono la certificazione DOP e sottopongono il loro olio ai rigidi controlli degli enti preposti alla vigilanza sulla tutela della qualità. Infine, come ultima nota positiva, prima di iniziare ad analizzare nel dettaglio i key driver, possiamo affermare che i trend di crescita del consorzio, sono in linea con quelli del comparto italiano delle DOP/IGP.

1.3 Key driver della crescita

1.3.1 Identità territoriale

Partire con l'analisi dell'identità territoriale del consorzio, è fondamentale. Capire quali siano le origini della Sabina⁸, da quanto tempo sia un territorio produttore di olio d'oliva e quali i valori alla base della sua comunità.

⁸ Per approfondimenti sulla storia della Sabina vedere Appendice A, parte 1

Il territorio Sabino ha origini molto antiche, i primi ad impiantare degli ulivi sono stati gli antichi romani, alcune legende narrano che fu proprio Numa Pompilio ad impiantare i primi alberi nel V sec. a.C. . Da quel momento in poi, la vocazione Sabina è diventata quella della coltivazione degli ulivi e della trasformazione del suo frutto in olio extravergine d'oliva. Intorno alla storia e all'identità del territorio si fonda la forza della comunità sabina.

Gli imprenditori sabini sono molto legati al territorio di appartenenza, questo genera da una parte, un notevole ricambio generazionale e dall'altra una *integrazione generazionale* dove i giovani imparano dagli anziani, portatori di un notevole bagaglio esperienziale.

Il Consorzio Sabina Dop organizza spesso degli eventi in collaborazione con Scuole ed Università, dai bambini dell'asilo fino agli studenti universitari, tutti sono coinvolti all'interno dei vari processi produttivi. L'obiettivo è quello di far conoscere ed apprezzare il proprio territorio attraverso visite guidate a frantoi, piuttosto che organizzare passeggiate nelle piantagioni o prevedere giorni *educativi* dove si partecipa alla raccolta, molitura ed imbottigliamento del prodotto.

Si aggiunga a ciò che la comunità locale, periodicamente organizza varie rievocazioni storiche o eventi enogastronomici incentrati interamente sull'olio extravergine sabino.

Questa è la forza di un territorio coeso, dove *identità e appartenenza* ad un progetto di sviluppo economico e sociale, diventano il fulcro di uno sviluppo sostenibile.

1.3.2 Visione strategica d'insieme

Il consorzio Sabina Dop, dal 2009, come accennato nelle pagine di presentazione del capitolo, svolge un ruolo di pianificazione strategica, che mira a valorizzare i punti di forza e al contempo ridurre i punti di debolezza di questo "sistema di aziende" fondato, non sulla concorrenza tra le varie aziende del territorio ma sulla cooperazione reciproca. L'obiettivo principale che si pone questo ente intermedio, è quello di coordinare le attività delle varie aziende e promuovere il prodotto DOP attraverso mirate campagne pubblicitarie.

Prima di fare un concreto esempio di come il consorzio si muova attivamente nel territorio con progetti strategici, elenchiamo i punti di forza ed i punti di debolezza del sistema olivicolo Sabino. Questi, sono stati specificati dal consorzio stesso e rappresentano un documento guida da seguire per implementare una strategia operativa.

I *punti di forza* del sistema olivicolo sabino sono:

- Forte connotazione territoriale del business di riferimento
- Forte specializzazione delle imprese del territorio, che si identificano come un vero e proprio “distretto industriale integrato” della filiera olivicola
- Costante qualità del prodotto, legata alle rigide norme per l’ottenimento della certificazione Dop e del costante controllo del consorzio sui consorziati
- Vicinanza del territorio sabino alla città di Roma, di fatto quest’olio è identificato come l’olio di alta gamma della Capitale
- Buona qualità e tenuta degli impianti di produzione che, nonostante la crisi di manodopera specializzata, continuano ad avere un ottimo rendimento in termini di quantità e qualità del prodotto offerto
- Ottima personalità e brand identity del prodotto
- Disponibilità di efficienti impianti di spremitura
- Marketing di promozione unico effettuato del consorzio
- Linea di packaging del prodotto unica per tutte le aziende consorziate e produttrici di olio d’oliva DOP

Tra i vari *punti di debolezza* della filiera, il consorzio ha individuato:

- L’ancora forte disgregamento organizzativo delle aziende olivicole sabine
- La bassa notorietà del prodotto al di fuori delle zone limitrofe al territorio di produzione
- La forte concorrenza di altri prodotti definiti “imitativi” che rende quindi necessaria una grande opera di comunicazione e sensibilizzazione della clientela target al prodotto di riferimento
- La difficoltà nel reperire la manodopera qualificata per attività di potatura e di raccolta

- Il comportamento, alcune volte speculativo, di alcuni operatori della filiera come i mediatori e i commercianti, che tendono a ridurre i prezzi dei prodotti nel periodo di fine campagna

La *strategia del consorzio*, propone un'azione integrata che coinvolge tutta la filiera olivicola, dai produttori, ai frantoi fino ad arrivare agli addetti della promozione e della vendita dell'olio. Considerati quindi tutti i punti di forza ed i punti di debolezza individuati, la strategia d'azione consortile si basa sul perseguimento di alcuni obiettivi essenziali:

- Promuovere in maniera corretta il prodotto, attraverso un'efficace strategia comunicativa mirata a rafforzarne l'immagine e la riconoscibilità
- Organizzare una coerente stratificazione di prezzo, secondo le varie tipologie di prodotto come ad esempio l'olio senza certificazione, l'olio biologico o l'olio con certificazione Dop. Tutto questo con il fine ultimo di non alimentare una concorrenza interna tra le varie aziende sabine
- Attuare delle azioni mirate ad aumentare la coesione interna del territorio sabino. Integrare l'attività core delle aziende interne, cioè quella di produrre olio extravergine d'oliva, con promozioni di altri settori collaterali come quello turistico e quello della ristorazione. In questo modo si riuscirebbe a marcare l'intera zona di produzione con la brand identity Sabina Dop
- Promuovere politiche di prezzo collettive, mirate ad evitare dei ribassi anomali o delle "crisi di collocazione" di prodotti che poi, potrebbero risultare invenduti
- Prevedere una strategia di diversificazione di prodotti, affiancando la commercializzazione dell'olio extravergine d'oliva a prodotti complementari di alta qualità, come olive, prodotti cosmetici a base di olio o altri prodotti alimentari sempre a base di olio d'oliva
- Implementare l'uso del web marketing per aumentare la visibilità del prodotto ed il numero delle vendite on-line. Tutto ciò, grazie alla promozione di un portale di vendita unico Sabina Dop, che sviluppi delle sinergie altrimenti non realizzabili dai singoli produttori, come ad esempio: la raccolta e la gestione di ordini di vendita, la

gestione di spedizione del prodotto a domicilio, le attività di adempimenti burocratici gravosi per i singoli produttori

- Incentivare lo sviluppo della “filiera corta certificata” a “chilometri zero”, cercando di fornire a tutte le attività di ristorazione del territorio, l’olio Sabina Dop.

Tutte queste attività strategiche, sono state definite nel 2009. Con la nascita del consorzio commerciale, è maturata tra i vari consorziati una visione strategica degna dell’Headquarters di una grande impresa. Come infatti l’Headquarters della grande azienda, così questo consorzio svolge sia ruoli “amministrativi” che “imprenditoriali”. I primi comprendono attività di controllo e di monitoraggio delle varie unità organizzative subordinate, che nel caso del consorzio sono rappresentate dalle singole imprese della filiera presenti sul territorio. I secondi, invece riguardano attività mirate a creare valore per tutta l’impresa, che in questo caso si riferisce al valore aggiunto generato dal consorzio Sabina Dop sia per i principali attori della filiera produttiva che più in generale per tutto il territorio.

La funzione di quest’ente quindi, come quella dell’Headquarters è duplice, da una parte mira a garantire che le imprese della filiera non abbiano dei comportamenti opportunistici, ma operino per il bene sia loro che di tutto il territorio. Dall’altra si delinea una funzione proattiva, proiettata verso l’individuazione di strategie che nel medio lungo termine portino all’affermarsi di abilità, competenze e assets mirati alla generazione di valore competitivo. Tutto ciò presuppone però, la grande capacità da parte del consorzio di allocare e gestire in maniera efficiente ed omogenea tutte le risorse del territorio, dai capitali economici alle competenze tecniche, dal capitale umano, alla gestione manageriale.

Il consorzio sopperisce anche ad altre funzioni fondamentali:

- Impedisce che errori strategici commessi dalle singole imprese possano avere effetti e ripercussioni su tutta la filiera e su tutte le altre imprese
- Garantisce che le varie fonti di successo, sia in termini economici (quindi di profitto), che in termini di immagine abbiano una ricaduta concreta su tutto il territorio, potendo essere sfruttate in maniera omogenea e trasversale da tutti gli operatori della filiera.

Questo approccio, definito di *corporate parenting*, si esplica nella capacità, dell'Headquarters se parliamo di azienda multinazionale, o del Consorzio sabina Dop se parliamo di filiera olivicola sabina, di:

- Trovare sinergie e complementarietà interne tra le varie aziende
- Coordinare dei processi di apprendimento
- Sviluppare nuovi asset competitivi che leghino le varie unità/aziende della filiera
- Sfruttare in maniera intelligente economie di scopo, di esperienza e di costo interne e allo stesso tempo cogliere le opportunità esterne

Avere tale visione strategica in un mercato globalizzato, dove la concorrenza è spietata, risulta necessario per rimanere competitivi con i propri concorrenti. Nel complesso, il consorzio infatti, fonda il suo operato e le sue azioni su tre diversi livelli:

- I. Indirizzo strategico
- II. Coordinamento
- III. Supervisione dell'attività delle aziende consorziate.

Il ruolo dell'ente di coordinamento "consorzio", risiede quindi nella progettazione di una situazione di contesto strutturale, adeguato alle imprese di riferimento (Markides, 2002)⁹.

Volendo infine racchiudere quanto detto in una serie di azioni concrete, possiamo affermare che le funzioni definite fino ad ora ricalcano tre linee guida che vengo spesso utilizzate dalla teoria economica per descrivere i compiti dell'Headquarters di una società internazionale¹⁰:

1. individuare strategie mirate all'ottenimento di economie di scopo attraverso la scelta dei vari business e delle possibili diversificazioni che potrebbero portare a un vantaggio competitivo
2. allocare in maniera intelligente ed efficiente le risorse, sia economiche che umane

⁹Markides, Constantinos. "Corporate strategy: the role of the centre." *Handbook of strategy and management* (2002): 98-112.

¹⁰ "La casa-madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata" di Alessandra Perri, Ulf Andersson

3. organizzare in maniera efficiente i processi e le strutture produttive così da facilitare i processi di condivisione delle competenze tra le imprese interne.

Il ruolo del consorzio quindi, come quello della casa madre di un'impresa internazionalizzata, si può riassumere nella combinazione di cinque funzioni essenziali:

Figura 1 - Le cinque funzioni essenziali del consorzio



Fonte: Propria rielaborazione del grafico dal testo di A. Perri; U. Andersson "La casa madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata" in M.G. Caroli, Gestione delle imprese internazionali, Milano, MacGraw-Hill, pp. 217-238.

Ora, brevemente descriveremo come nel concreto il Consorzio sta cercando di realizzare queste linee strategiche attraverso una programmazione di medio termine, della durata di 36 mesi. Questi progetti dovrebbero essere finanziati in parte da fondi consortili ed in parte da fondi comunitari.

Le proposte, mirano a ridurre o superare alcuni punti di debolezza come gli elevati costi di produzione, il limitato grado di internazionalizzazione del sistema e la non completa valorizzazione di tutti gli attori della filiera "Sabina Dop". Tutto ciò potrà essere realizzato, attraverso:

- La creazione di una ricerca qualificata, che analizzi i trend del mercato di riferimento e riesca a fare dei puntuali studi sul pricing e sulle possibili strade della diversificazione
- Meccanismi di innovazione di processo e di prodotto, all'interno di una filiera "tradizionale" dove i meccanismi di produzione, i canali di vendita e di promozione sono consolidati ed invariati da molto tempo
- Valorizzare settori produttivi diversi da quello dell'Agrifood.

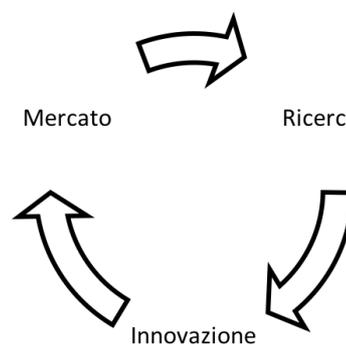
L'azione della governance consortile quindi, si concentra sul riposizionamento competitivo. Sta cercando di aprirsi ad alcuni mercati esteri, che seppur molto interessanti, fino ad oggi per problemi di ingenti costi d'entrata, elevata difficoltà burocratica e logistica, non erano mai stati presi in considerazione. Si parla dei mercati asiatici, in particolare del mercato cinese.

Il costo complessivo di questa pianificazione è di circa 8 milioni di euro e gli interventi individuati sono sostanzialmente i seguenti:

- Incentivare attività collaborative di ricerca e sviluppo tra le varie imprese consortili
- Individuare delle innovazioni di prodotto e di processo
- Ridurre l'impatto ambientale di tutto il processo produttivo
- Internazionalizzare il sistema produttivo

Si cerca quindi di creare un sistema integrato di questo tipo:

Figura 2 - Sistema integrato consortile



Fonte: Mia elaborazione di dati strategici presentati dal consorzio.

Dove il processo di ricerca stimola un'innovazione che poi si traduce in un nuovo prodotto più efficiente per il mercato, che a sua volta porta all'ottenimento di nuovi profitti che vengono reinvestiti dal consorzio nelle varie aziende della filiera, le quali in questo modo possono rifinanziare il processo di ricerca.

In tutto ciò non va dimenticato che il percorso di innovazione è comunque delegato alle singole aziende che, seppur dialogando in maniera sinergica tra loro, mettono a disposizione spazi, strutture, risorse umane e finanziarie. Questo rende dinamico il processo di innovazione all'interno del consorzio.

Tale struttura organizzativa infatti riesce a sfruttare, da una parte, i vantaggi che una grande impresa ha rispetto ad una piccola impresa, come:

- La capacità di reperire maggiori risorse finanziarie
- La possibilità di sfruttare economie di scala, di scopo e di apprendimento
- L'opportunità di intraprendere più progetti contemporaneamente
- Maggiori risorse cognitive

Dall'altra parte invece, il consorzio, grazie alla sua struttura dinamica che funge da legame tra le varie imprese, riesce a ridurre i problemi organizzativi che ostacolano l'innovazione della grande impresa.

Il pericolo più grave nel quale incorre la grande impresa, è che l'eccessiva crescita dimensionale possa ridurre l'efficienza aziendale a causa di una perdita di controllo diretta sulle sussidiarie. In questo caso, il consorzio non ha di questi problemi dato che opera da collante di una serie di imprese, che mantengono la loro identità e personalità e che, in sede di assemblea consortile, studiano e definiscono in maniera congiunta le linee strategiche da seguire.

1.4 Due esempi concreti di azioni intraprese nel territorio

Nel paragrafo seguente, illustreremo due esempi concreti di sviluppo strategico intrapresi dal consorzio Sabina Dop.

Il primo, rivolto al riposizionamento interno, è legato sia all'ottimizzazione della gestione, che alla creazione di un legame sinergico tra le varie aziende consorziate così da armonizzare i processi produttivi della filiera.

Il secondo, rivolto verso l'esterno, è un vero e proprio progetto di internazionalizzazione, che si incentra su una campagna di marketing volta ad entrare nel mercato asiatico, ed in particolare in quello cinese.

1.4.1 Riposizionamento interno

Gli interventi oggetto della proposta riorganizzativa del consorzio, si focalizzano sullo sviluppo di attività collaborative tra aziende, incentrate sulla ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi processi produttivi. Tutto questo ha l'obiettivo di supportare il processo di diversificazione dei mercati di riferimento e di sviluppare eccellenze in ricerca ed innovazione che possano essere facilmente scambiate e trasferite alle Pmi del territorio.

Altri obiettivi del progetto sono quelli di:

- Consolidare, modernizzare e diversificare i sistemi produttivi territoriali
- Rilanciare gli investimenti sostenendo la creazione di una rete di impresa innovativa e con sbocchi internazionali
- Ridurre l'impatto ambientale "Life Cycle Assessment" dell'intero ciclo produttivo della filiera, valorizzando i sottoprodotti di lavorazione e incentivando l'utilizzo di fonti rinnovabili
- Crescere in un'ottica di Open Innovation, mettendo in rete processi di R&D condivisi in tutta la filiera
- Valorizzare le materie prime/secondo, cioè quelle derivanti da scarti della lavorazione, anche in altri contesti produttivi

- Formare nuovo capitale umano qualificato all'interno della filiera

Secondo le stime del consorzio, tale modello di sviluppo genererebbe un impatto molto positivo su tutto il sistema olivicolo sabino. In primo luogo, questo si tradurrebbe nell'aumento della produzione di olio extravergine d'oliva DOP, dovuto alla reintegrazione nella filiera certificata di oliveti caratterizzati dalla presenza di numerosi alberi secolari. In secondo luogo, importanti sarebbero le ricadute ambientali, si prevede infatti l'ideazione di processi produttivi innovativi con un carico limitato di reflui e la possibilità di trasformare gran parte della materia organica generata in materia prima/seconda.

La certificazione, non solo quella del prodotto finale, ma di tutta la filiera a partire dagli "alberi", risulta un elemento fondamentale. Infatti, è prevista la realizzazione di un database unico, creato e gestito dal consorzio, che racchiuda il "patrimonio genetico della Sabina" cioè il DNA delle antiche piante del territorio. Questo avrebbe l'obiettivo di costruire una filiera certificata della pianta, oltre a quella già esistente dell'olio extra vergine. Il fine ultimo sarà quello di garantire l'identità e le caratteristiche principali del prodotto.

Tale progetto di sviluppo interno, inoltre, stima di inserire nella filiera DOP circa 10.000 esemplari di ulivi secolari che potrebbero portare una produzione aggiuntiva, ogni anno, di 75.000 litri di olio. Il 50% di questa nuova produzione sarà destinato ad una vendita diretta, mentre il resto sarà rivolto alla realizzazione di una nuova linea di prodotti cosmetici.

L'introduzione di una nuova linea di prodotti, come quelli cosmetici, risulterebbe un passaggio cruciale per diversificare la gamma dei prodotti offerti, aumentare la redditività e stimolare l'incremento dell'Export. Sono proprio i mercati esteri l'obiettivo più importante per il consorzio, infatti, la richiesta di qualità, salubrità e Made in Italy certificato è in forte crescita, soprattutto nel comparto del lusso. Quindi, una riorganizzazione interna, con una chiara diversificazione dei compiti e la creazione di divisioni specializzate in R&D risultano il primo passo necessario per proporsi in maniera efficace in mercati stranieri complessi come quello cinese.

In seconda istanza, il progetto punta ad aumentare la redditività delle imprese sabine, contenendo la perdita occupazionale generatasi nel comparto dopo la crisi economica. Si

prevede che questo nuovo progetto di riposizionamento interno, porterebbe alla creazione di nuovi posti di lavoro in tutto il sistema integrato Sabina DOP, sia, quindi, tra le imprese consorziate che tra le società che offrono servizi, collaterali alla filiera ma necessari a supportare varie fasi organizzative come la produzione, il marketing, la commercializzazione di nuovi prodotti o la creazione di nuove filiere, come ad esempio quella della cosmesi.

Non va senza dubbio trascurata la ricaduta positiva del progetto nel comparto turistico. La valorizzazione del binomio *gusto & territorio*, la difesa dell'identità territoriale, la possibile integrazione tra i prodotti tradizionali ed i nuovi prodotti in un'ottica di potenziamento del patrimonio culturale locale.

Tale progetto, mira a realizzare un quadro d'insieme unico nel suo genere, che eleverebbe il territorio ed il suo sistema olivicolo, a contesto esclusivo ed all'avanguardia. Un sistema territoriale in completa armonia che, in un'ottica di economia circolare, è in grado di rigenerarsi da solo, da e con le risorse varie del territorio come quelle naturali, umane o economiche.

Figura 3 - Schema di economia circolare



Fonte: schema tratto dall'articolo "*Economia Circolare: usami di nuovo*" pubblicato sul sito del parlamento europeo: www.europarl.europa.eu

Le ipotesi di ricaduta positiva del progetto e le sue probabilità di buona riuscita, si fondano su elementi portanti del sistema integrato territoriale sabino, come:

- L'esistenza di una filiera produttiva già altamente strutturata, con una capillare e moderna rete di infrastrutture produttive, logistiche, commerciali, comunicative e di servizi connessi.
- L'esistenza di una già consolidata collaborazione con Istituzioni di Ricerca come università, scuole specialistiche o altri enti che si occupano di innovazione.

In conclusione, possiamo dire che questa proposta, di riposizionamento interno del territorio, cerca di trovare un connubio tra cultura, conoscenza, innovazione e tradizione. Si aggiunga a ciò che il riassetto organizzativo interno, si identifica in un'ottica di Open Innovation. Il consorzio con i propri strumenti aiuta il sistema delle PMI territoriali ad innovare sviluppando Key Enabling Technologies come: nuovi materiali, biotecnologie, nuovi sistemi di informazione e raccolta dati o manifattura intelligente all'intero del contesto produttivo della filiera.

1.4.2 Progetto di internazionalizzazione

La prospettiva di sviluppo del consorzio non prevede solamente la riorganizzazione interna. Tassello cruciale per l'affermazione di una filiera competitiva a livello internazionale è la predisposizione di una campagna massiccia di marketing, soprattutto all'estero che miri a promuovere in maniera univoca ed efficace il territorio di riferimento verso mercati stranieri.

Il progetto più significativo che il consorzio sta portando avanti riguarda l'entrata nel mercato Cinese. La Cina, è uno Paese decisamente interessate, con 1,364 miliardi di persone ed un Pil di 10,35 trilioni di dollari ed è, insieme agli Stati Uniti, la potenza economica più grande del mondo. Si stima che nel 2020 circa 424 milioni di cinesi avranno un Pil pro-capite superiore a 30.000 dollari l'anno e l'export dei prodotti tipici made in Italy ammonterà a circa 16 miliardi di dollari, cioè il doppio del valore riscontrato nel 2014.

La scelta del consorzio di puntare sul mercato cinese, è legata anche al fatto che rappresenta il primo mercato agroalimentare del mondo. L'import di prodotti agroalimentari, solo nel 2014 è stato di 48 miliardi di dollari, con un incremento del +380% rispetto al 2005. Dal 2005 ad oggi, per i consumatori cinesi non è solo aumentata la capacità di spesa e l'appeal verso i prodotti agroalimentari occidentali ma, anche i criteri di scelta di questi prodotti. L'aumento del benessere economico ha fatto sì che ad oggi, nella scelta dei prodotti agroalimentari i cinesi considerino driver fondamentali:

- Sicurezza dei prodotti alimentari, genuinità degli ingredienti, alta qualità dei prodotti
- Caratteristiche nutrizionali dei prodotti, necessità di una dieta varia
- Packaging
- Freschezza del prodotto
- Convenienza economica

Focalizzandoci per un attimo sull'import di food & beverage made in Italy, possiamo affermare che ad oggi, con 2,9 miliardi di euro di importati in Cina nel 2013 l'Italia è il quinto Paese esportatore dell'area euro. Davanti ad essa troviamo l'Irlanda, la Germania, l'Olanda ma soprattutto la Francia, che guida la classifica con 12.3 miliardi di euro esportati verso la Cina, nel solo 2013.

Le criticità fondamentali dell'offerta italiana in questo settore sono:

- Diversità culturale, culinaria e mancata educazione del consumatore.
- Frammentarietà dell'offerta, che contribuisce a disorientare ancor più il consumatore cinese ed incapacità di sfruttare gli elementi di differenziazione.
- Scarsa presenza on-line, canale molto utilizzato dal consumatore cinese.

All'interno del mercato del food & beverage, il settore che interessa di più al consorzio è quello dell'olio extravergine d'oliva. Nel periodo 2010-2014, l'import è cresciuto costantemente fino al 2013 (75 mln USD), seguito da un calo del 28.83% dal 2013 al 2014 (53 mln USD).

I principali centri dove si consuma olio extra vergine di oliva sono Pechino, Shanghai, Shenzhen, Guangzhou e Tianjin. Il consumatore cinese vede nell'olio di oliva, in particolare extra vergine, un prodotto pregiato, adatto ad essere regalato, e salutare, spesso utilizzato anche per la cura del corpo (cosmesi).

Alla luce di questi dati, il consorzio ha deciso di pianificare l'entrata in questo mercato, identificando, in possibili fattori critici di successo: l'incremento del poter d'acquisto dei consumatori cinesi, la crescente influenza delle abitudini occidentali e la maggiore consapevolezza delle proprietà benefiche del prodotto.

Allo stesso modo, sono state identificati come fattori critici di insuccesso: il potenziale prezzo di vendita di questo prodotto, ancora eccessivamente alto per molti consumatori ed il gap educativo del consumatore, legato ad una scarsa propensione all'ascolto ed all'apprendimento di mirate campagne promozionali.

Per ora è stato presentato un piano di marketing & sales ai consorziati, che ha lo scopo principale di penetrare in maniera efficiente nel mercato di riferimento cercando di educare e fidelizzare la clientela target individuata.

E' stato proposto di utilizzare strumenti di marketing che supportino la vendita del prodotto. Tali strumenti, tecnologici e non, hanno l'obiettivo (fondamentale) di creare un'esperienza intorno al prodotto "Olio Extra Vergine d'Oliva". I driver sui quali faranno leva gli strumenti di marketing sono:

- Promozione del territorio della Sabina
- Fare leva sul brand della città di Roma proponendo un olio: "Made in Ancient Rome"
- Proporre ricette sia occidentali che "autoctone", in questo caso asiatiche a base di Olio Sabina DOP
- Esaltare i benefici per la salute connessi al consumo dell'Olio Extra Vergine d'Oliva
- Promuovere i prodotti della linea cosmetica

Dall'elaborazione del piano strategico, sono stati individuati cinque canali promozionali:

- *Fiere enogastronomiche*, ritenute fondamentali per promuovere il prodotto nel mercato b2b, facendolo conoscere ed apprezzare ai rivenditori cinesi.
- *Hotel e ristoranti*: essenziali per promuovere il prodotto in maniera indiretta aumentandone la *brand identity*
- *Supermercati*: canale fondamentale per il mercato b2c. Possibilità, grazie all' inserimento di personale qualificato, di far assaggiare ai possibili clienti i prodotti.
- *E-commerce*: affiancare alla parte di "vendita" del prodotto, anche una narrazione efficace delle qualità e degli utilizzi dell'olio d'oliva.
- *Corner*: focalizzati alla promozione e degustazione del prodotto, anche possibile riferimento per la vendita tramite piattaforma on-line.

Come abbondantemente spiegato in precedenza e come emerso in questo capitolo sulle azioni concrete intraprese dal consorzio, vediamo come le aziende sabine trovino un enorme supporto non solo logistico ed organizzativo, ma anche strategico. Di seguito elencheremo quattro azioni che il consorzio ha intenzione di intraprendere direttamente nel mercato cinese:

1. Realizzazione di un *Sito web e App per smartphone*.

L'obiettivo è educare e fidelizzare il cliente, infatti tali spazi virtuali mirano alla promozione e alla conoscenza dei prodotti. Si intende creare una vera e propria esperienza intorno al prodotto: da come nasce, a come viene lavorato, come viene consumato, fino a illustrare i benefici salutari derivanti dal consumo dell'olio extra vergine d'oliva.

2. Realizzazione di un *video promozionale SabinaDop* attraverso la tecnologia della realtà aumentata.

Gli obiettivi di quest'azione sono: creare uno "Storytelling" del prodotto e del territorio. Esaltare il brand "Made in Italy", o ancor di più il "Made in Ancient Rome" ed incrementare il rapporto emotivo con il brand.

3. Creare un *Packaging specifico* per il mercato cinese

Ciò avrebbe l'obiettivo di suggerire modalità di consumazione del prodotto al cliente disinformato e di diffondere la cultura del prodotto e magari integrarla con quella cinese.

Tutto ciò potrà essere realizzato creando delle illustrazioni e distruzioni mirate a risolvere i peculiari interrogativi del consumatore cinese, secondo le modalità da esso preferite. Inoltre per stimolare il consumo del prodotto, si potranno prevedere dei packaging composti da vari prodotti in abbinamento tra loro. Ad esempio: olio abbinato a sughi o a prodotti italiani già famosi in Cina come la pasta De Cecco oppure associare la bottiglia d'olio ad un prodotto alimentare tipico cinese.

4. *Personalizzazione del prodotto.*

L'obiettivo è quello di soddisfare l'esigenza di personalizzare il prodotto, fortemente avvertita dal consumatore cinese. Questo potrebbe essere realizzato tramite la personalizzazione del packaging. Attraverso l'ideazione della campagna «adotta un ulivo», il consorzio mira a creare un legame diretto tra consumatore e territorio di produzione. Questa mira a creare una fidelizzazione completa del cliente e fa leva sul desiderio del cliente cinese di appartenere a un élite di consumatori responsabili verso l'ambiente, salutisti, e partecipi del life style made in Italy. Concretamente prevede l'adozione di un ulivo sabino a fronte di un acquisto minimo di prodotto. Il cliente avrà la possibilità di rinnovare ogni anno il suo “abbonamento”. Tra gli abbonati, si potrebbe lanciare un concorso a premi nel quale il primo premio è rappresentato da un viaggio a Roma e in Sabina.

1.4 Conclusioni

Volendo trarre una sintesi di questo primo capitolo, abbiamo potuto osservare come, dopo la crisi economica del 2008, alcuni territori per sopravvivere abbiano deciso di riorganizzarsi per difendersi dalla concorrenza delle grandi imprese e dalle insidie della grave crisi.

L'organizzazione del sistema di imprese “Sabina Dop” e del consorzio da loro creato è solo uno degli esempi di come il sistema delle PMI italiane stia reagendo alle gravi conseguenze delle due recessioni che, una del 2008 e l'altra del 2012, hanno colpito il nostro sistema economico.

Da tutta l'analisi effettuata ne deriva quel complesso e districato tessuto di microimprese che nonostante la crisi economica continuano ad innovarsi e rinnovarsi. Tutte realtà autonome che, pur mantenendo la loro identità, hanno “condiviso e collaborato”, hanno “fatto impresa” e l'hanno “fatto insieme” sia nei rapporti esterni all'impresa confrontandosi e di conseguenza crescendo insieme alle altre imprese, sia nei rapporti interni all'impresa, alimentando legami di fratellanza e di umanità tra dipendenti e dirigenti, ponendo sempre al centro il rapporto umano. Cosa che solo una piccola impresa a conduzione familiare riesce a fare.

La pluralità e la diversità della nostra rete industriale sta svanendo. E' schiacciata sotto la scure del libero mercato, della libera circolazione di capitali e di un'Europa rigida, ingessata e arroccata in principi, idee e regolamenti ormai superati dal dinamismo del mercato.

Per le piccole e medie imprese italiane, la difficoltà di accesso al credito, la diminuzione dei consumi interni, l'eccessiva pressione fiscale e la rigidità del sistema normativo e sindacale, definiscono una strada segnata, un processo indotto a senso unico che porta le nostre imprese: o a scomparire, o ad essere acquisite, o a fondersi con altre imprese in un'ottica di sopravvivenza, creando delle grandi imprese il più delle volte de-umanizzate, scollegate dal territorio di riferimento e dalla comunità nella quale hanno fino ad oggi creato valore.

In tutto questo panorama, alcune piccole imprese come quelle Sabine, forti della loro storia hanno deciso di *guardare al passato per ripensare il futuro*. Si è riscoperta l'importanza di entità associative come i “consorzi”, che in un'ottica di cooperazione post crisi sono diventati un modello di crescita alternativo a fusioni ed acquisizioni. Consentono infatti alle microimprese di preservare la loro pluralità, rafforzando al contempo l'identità territoriale che in un periodo di crisi economica, globalizzazione e “commodizzazione” dei fattori produttivi è la prima cosa a scomparire.

La nostra società, fino alla crisi economica del 2008, è stata influenzata dal paradigma economico dominante, che ha imposto come unico modello di crescita quello della grande impresa. Quindi, il percorso obbligato era che la piccola impresa diventasse media impresa, per poi finire con l'essere grande. Questo approccio, ha fatto sì che altre forme di impresa, come quella cooperativa o consorziata, venissero archiviate e relegate ad un ruolo del tutto marginale. L'Italia, però, non ha mai del tutto accettato questo paradigma dominante, a causa della sua

conformazione industriale, che ha origini antiche. Svitati esempi potrebbero essere fatti riguardo a ciò: dall'economia monastica dell'undicesimo secolo, passando per le signorie rinascimentali e arrivando al boom economico degli anni sessanta. Il *consorzio Sabina Dop* ne è un esempio concreto, la sua vocazione alla coltivazione dell'ulivo ha origini molto antiche, dalle prime istallazione romane, alla riqualificazione degli impianti operata dai monaci dell'abbazia di Farfa, arrivando alle imprese dei giorni nostri.

Oggi, ci troviamo di fronte ad uno scenario nuovo, dove vacillando il paradigma dominante, la scena si potrebbe aprire a nuove tipologie di imprese impostate sulla condivisione strategica e l'aiuto reciproco in caso di difficoltà.

In questo processo di innovazione, il pluralismo delle forme d'impresa è: non solo un modo per affrontare la profonda crisi economica, ma un'opportunità nuova per concepire l'impresa. I numerosi consorzi che sono nati in Italia dopo la crisi economica, come quello da noi analizzato ne sono l'esempio più importante. Piccole imprese in difficoltà, pur di non perdere la loro autonomia a causa di una fusione o di un'acquisizione, stanno cercando di reagire unendosi in consorzi. Questa istituzione, aiuta l'impresa nel fare marketing, nell'accedere al credito, nel fare innovazione e nell'internazionalizzare.

Nel settore del food, ad esempio, viene sfruttata la figura del "consorzio di tutela". Questo nasce nel 1999 per volere di una direttiva europea, con lo scopo di individuare e tutelare le aree DOP e IGT. Tuttavia, trova grande successo solo dopo la crisi economica del 2009; più della metà nascono dopo tale data. Il consorzio di tutela, pur essendo concepito con l'unico scopo di tutelare la qualità del prodotto, in molti casi, oggi, rappresenta un punto di riferimento generale per i consorziati che ne fanno parte. Aiuta le imprese ad innovare, a reperire fondi comunitari, ad avere un maggiore accesso al credito o ad esportare prodotti all'estero. Funge da cabina di regia del territorio, ed è una sintesi tra una società cooperativa ed un distretto industriale.

Possiamo azzardare, con il nostro ragionamento, che questa tipologia di consorzio, potrebbe porsi come modello di crescita alternativo a quello della grande impresa. Un dato certo, è che strumenti come consorzi o distretti industriali, hanno significativamente aiutato molte piccole realtà imprenditoriali come quelle sabine ad affrontare la crisi economica.

Aspetto cruciale da analizzare nel prossimo capitolo, è l'assetto normativo ed istituzionale Italiano, nato sull'impalcatura di pensiero del paradigma dominante e dei suoi strumenti di controllo. La figura dell'antitrust, infatti va a sanzionare operazioni di M&A che potrebbero ledere la libera concorrenza a discapito dei consumatori. Inoltre, viene vietata, in linea generale, anche la possibilità di fare cartelli tra varie imprese. Questo sistema normativo, potrebbe limitare l'azione di entità come i “consorzi di tutela”, danneggiando così lo stesso sistema industriale italiano. Con ciò non si vuole sostenere che il controllo dell'antitrust non sia corretto, ma che dovrebbe essere contestualizzato rispetto alle esigenze territoriali. È necessario interrogarsi sul fatto che modelli imprenditoriali, come le reti di impresa o i consorzi di tutela, pur realizzando degli accordi commerciali interni o dei cartelli di prezzi, rimangono essenziali per mantenere in vita alcuni territori, soprattutto in periodi di recessione economica.

In conclusione, abbiamo visto concretamente come nel caso della Sabina, il consorzio *Sabina Dop* sia divenuto, per esigenze di sopravvivenza, un ente di coordinamento strategico che fonda la sua forza su due driver fondamentali: *l'identità territoriale* e *la visione strategica d'insieme*. La prima radica le imprese nel proprio territorio rendendole partecipi di un progetto di crescita economico-valoriale focalizzato sull'accrescimento del benessere della comunità. La seconda, non ha nulla da invidiare alla visione strategica d'insieme che potrebbe avere la casa madre di una impresa multinazionale, ma con l'enorme e significativa differenza che il territorio di riferimento viene visto come risorsa da salvaguardare, preservare e migliorare e non come mezzo di sfruttamento potenzialmente delocalizzabile.

Capitolo 2 - Il Consorzio commerciale e la Concorrenza, un Ossimoro?

2.1 Premessa

Il grande limite concettuale del modello delle forze competitive, e più in generale del paradigma dominante, è quello di aver dato per assunto che il contesto competitivo, nel quale le imprese si trovano ad operare, sia prettamente antagonistico. La realtà empirica, come quella del *consorzio Sabina DOP* approfondita nel primo capitolo, dimostra che tra imprese è diffusa la prassi di attuare comportamenti cooperativi al fine di massimizzare il valore economico.

È necessario, quindi, per tracciare un quadro di sintesi omogeneo che concili teoria economica e dimostrazioni empiriche, ridefinire l'assunto della *competitività*. Questo attributo non è semplicemente il contesto all'interno del quale l'impresa compete, ma piuttosto, è il più ampio ecosistema nel quale operano l'impresa e tutti gli attori della filiera, orizzontali e verticali.

In un tale panorama competitivo, emergono delle forze sia positive, sia negative che interagiscono con l'attività economica della singola impresa, incentivandone o contrastandone il progresso.

Parliamo quindi non più di competitività ma di *ambiente competitivo*. Definiamo l'ambiente competitivo di un'impresa, quell'insieme di attori attraverso cui essa stabilisce delle interazioni attive e passive. A loro volta, le interazioni, possono essere di due tipologie: *competitive* se si sostanziano in un coinvolgimento conflittuale degli attori, *cooperative* se invece le azioni intraprese mirano alla realizzazione di alcuni obiettivi comuni (Fontana & Caroli, 2013).

Alla luce di ciò, l'ambiente esterno diviene la sede privilegiata per lo sviluppo di fattori critici di successo dell'azienda. La capacità attraverso cui l'impresa riesce a sfruttare tutte le risorse dell'ambiente circostante, dipende solamente dal modo attraverso cui interagisce con soggetti esterni come clienti, fornitori o altri concorrenti.

Ribadiamo quindi che le *connessioni* tra impresa e ambiente esterno, non sono solamente di tipo competitivo, ma che il più delle volte sono di tipo collaborativo. Diversi studi come quelli intrapresi da Hertz e Mattson dimostrano come nei mercati maggiormente esposti alla concorrenza, si ha con più frequenza la possibilità di imbattersi in accordi o intese tra aziende operanti nello stesso settore. (Hertz & Mattson, 2004)

Da ciò ne deduciamo che la redditività di un'impresa è influenzata in maniera consistente dal contesto territoriale di riferimento, infatti più è denso di imprese dello stesso settore più queste ne potrebbero trarre benefici. Ciò è vero non solo per il fatto che un contesto ambientale altamente competitivo stimola le imprese a migliorare in efficienza ed innovazione ma soprattutto perché la possibilità di dialogare con imprese del proprio settore incentiva la nascita di meccanismi di cooperazione. Non va dimenticato che la concorrenza, concepita come confronto antagonistico, non deve essere per forza svolta da singole imprese, può anche essere considerata tra imprese tra loro coalizzate, secondo gli schemi di un accordo precedentemente intrapreso (Gomes-Casseres, 1996).

Esempio concreto di quanto detto fino ad ora è il caso esaminato nel primo capitolo relativo al *consorzio Sabina DOP*. Quest'ente non rappresenta nient'altro che il frutto di un accordo tra produttori, molitori ed imbottigliatori. Tali soggetti competono con altre reti di imprese o altri grossi produttori o distributori provenienti da territori diversi.

Le motivazioni principali che spingono le imprese a mettere in pratica delle strategie di collaborazione, quindi, sono molteplici: dalla possibilità di sviluppare nuove competenze, alla possibilità di migliorare l'efficienza interna, fino all'elaborazione e gestione delle strategie competitive di medio-lungo termine. Alcune volte l'adozione di politiche strategiche di collaborazione, diventa necessario a causa di fattori ambientali come disposizioni normative o interventi di istituzioni pubbliche che supportano finanziariamente e logisticamente la costituzione e la vita di tali imprese. Lo scopo principale è quello di salvaguardare i territori di riferimento.

Le alleanze tra imprese spesso sorgono, e quindi si contraddistinguono, in relazione al contesto territoriale di riferimento delle stesse aziende coinvolte. Esistono però anche altre tipologie di intese, ad esempio quelle stipulate tra grandi imprese, detentrici di posizioni dominanti nel mercato di riferimento. Quest'ultime spesso sono dannose per la concorrenza, le aziende coinvolte in tali patti mirano il più delle volte a mantenere inalterata la propria quota di mercato. Suddetti comportamenti sfociano in azioni collusive a danno dei consumatori e delle altre imprese. I primi si trovano il più delle volte ad acquistare un prodotto troppo caro e magari non più innovativo dato che le imprese in questione, colludendo non hanno più la necessità di fare

innovazione, e le seconde, cioè le imprese restanti, non avendo partecipato alla collusione, non riusciranno mai ad accrescere la loro quota di mercato. Se quest'ultimo modello di collaborazione tra imprese risulta dannoso per il mercato, non lo è di certo il primo esposto, quello legato ad alleanze strategiche che nascono all'interno di micro aree territoriali. In Italia questo fenomeno è molto diffuso, rappresenta la maggior parte del sistema produttivo nazionale ed è identificato con il nome di *distretto industriale*.

Dopo aver ridefinito il concetto di competitività, avendolo inserito in un contesto più ampio come *l'ambiente competitivo*, che, tra le altre cose, tiene conto non solo delle interazioni passive, ma anche di quelle attive che si creano tra le varie imprese, l'osservazione teorica si focalizza sull'analisi dei distretti industriali. Questi non sono altro che la risultante di alleanze strategiche tra imprese presenti in uno stesso territorio. Ovviamente il grado di cooperazione o di competizione all'interno dei distretti industriali dipende in maniera preponderante dalle specificità territoriali di contesto e dal settore economico di riferimento delle aziende che operano nel distretto stesso.

Gli accordi strategici possono riguardare varie esigenze, dalla necessità di condividere risorse economiche per portare avanti processi di ricerca, alla possibilità di condividere alcune fasi del processo produttivo, fino all'eventualità di operare processi di centralizzazione di alcune attività per minimizzare i costi ed ottenere economie di scala o di scopo. Dall'altra parte possiamo osservare come la capacità di collaborare non sia immediata, ma operi come la risultante di due particolari condizioni (Fontana & Caroli, 2013):

- Disposizione di risorse “distintive” cioè uniche o almeno eccellenti, che consentano quindi a chi ne detiene il possesso, di aver un maggior potere competitivo nei confronti dei concorrenti.
- Disposizione di risorse finanziarie per gestire i costi derivanti dalla gestione delle alleanze e i costi necessari per finanziare gli investimenti.

Tra i costi di gestione di un accordo tra imprese va sicuramente incluso il finanziamento di un ente intermedio di coordinamento come il *consorzio*, che grazie alla sua capacità di avere una visione d'insieme rappresenta il vero e proprio cardine strategico di queste alleanze.

Tornando all'esempio del primo capitolo, risulta evidente come il territorio della Sabina rispecchi in pieno quanto detto fino ad ora. Le imprese di quel territorio, hanno deciso di creare delle alleanze strategiche per poter competere in maniera più efficiente con altri territori. Cercano di realizzare delle economie di scopo, di scala e di apprendimento, mettendo in rete le risorse di ogni singola azienda interna all'accordo, in una ottica di *open innovation*. Sono infine riusciti a fare tutto ciò grazie a due fattori essenziali:

- La presenza di risorse “distintive” come l'olio extravergine d'oliva sabino, contraddistinto dalla certificazione Dop, che vanta delle caratteristiche organolettiche uniche nel suo genere;
- La presenza di risorse finanziarie che hanno consentito di sviluppare progetti di riposizionamento interno, progetti di marketing rivolti ai mercati esteri, ma soprattutto hanno permesso la creazione di un ente di coordinamento strategico come il *consorzio sabina dop* che grazie ad una visione d'insieme e ad un'azione dinamica è in grado di prevedere trend ed evoluzione del mercato, mantenendo alta la competitività delle aziende consorziate.

L'aspetto ad oggi più controverso legato alle strategie di collaborazione è la collusione. Tra un accordo ed una collusione il passo è breve, e la possibilità che questi accordi sfocino in una collusione è alta. Il rischio più grande è legato al fatto che gli accordi collusivi portino ad una drastica riduzione di concorrenza nel mercato di riferimento e favoriscano l'abuso della posizione di mercato conseguita grazie all'eccessiva concentrazione di imprese. Questi accordi sono dannosi in linea teorica sia per il mercato dei consumatori che per quello delle altre imprese del settore. Le aziende facenti parte di suddetto accordo, infatti, mirano a organizzare le quote di mercato ed i prezzi tra i vari partner o nella peggiore delle ipotesi, applicano politiche aggressive contro potenziali entranti nel mercato che minacciano di ristabilire dinamiche concorrenziali.

Il problema nasce quando la stipulazione di un accordo strategico diventa necessario per la sopravvivenza di un ecosistema di aziende, come, per citarne uno, quello sabino. La presenza nel territorio di una serie di microimprese legate da una stessa attività produttiva rende spontanea la nascita di accordi o alleanze, a volte tacite a volte esplicite, mirate alla condivisione di know how, in un'ottica se vogliamo più ampia di quella puramente economica,

in una prospettiva che si regge sulla solidarietà reciproca, sui rapporti umani e sul senso di comunità. Proprio su questo concetto si sviluppa il problema focale del discorso: pur essendo per alcuni versi dannosi gli accordi strategici, rimangono essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo di alcuni territori italiani che poggiano le loro radici sui distretti industriali e la loro forza su alleanze, collaborazioni ed intese. Alcune volte, le dinamiche osservate in questi luoghi esulano da meccanismi di efficienza economica, o di concorrenza tra imprese, ma sicuramente rientrano nella sfera della solidarietà e dell'appartenenza ad una comunità, dove si intrecciano storie di amicizia, di parentela e di affetto che il più delle volte incidono nelle decisioni economiche.

Il nodo da sciogliere alla fine del capitolo diventa questo: come si può conciliare un assetto normativo che penalizza gli accordi e le intese con un assetto industriale che basa la sua forza e la sua identità su ecosistemi di microimprese che fondano la loro solidarietà sulla condivisione e la collaborazione reciproca?

Nei prossimi paragrafi, partendo dall'analisi dei distretti industriali italiani, della loro origine e dei meccanismi di coordinamento che utilizzano, arriveremo a definire i meccanismi vigenti in termini di concorrenza, soffermandoci sul ruolo dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM).

2.2 Consorzio e Distretto industriale

Risulta chiaro che la nostra analisi debba partire proprio dai distretti industriali, intesi come massima espressione di collaborazioni strategiche tra imprese. Il primo che parla di distretti industriali e che ne azzarda una definizione è Alfred Marshall, il quale usò questo termine al fine di descrivere l'agglomerato di piccole imprese specializzate in un dato settore di produzione o trasformazione. Marshall, nel suo trattato, *Principles of Economics*, faceva riferimento ai distretti industriali del XIX secolo presenti prevalentemente in Inghilterra, come quello della lana nello Yorkshire o quello dei metalli sorto a Sheffield. Marshall sosteneva che le economie di scala esterne, ovvero i vantaggi di costo legati all'alta concentrazione di una

serie di imprese in uno stesso territorio, fossero di gran lunga maggiori rispetto alle economie sfruttate da un'azienda che opera fuori da un distretto (Marshall, 1890).

L'economista italiano Giacomo Becattini, riprende i concetti proposti da Marshall all'inizio del novecento, e li contestualizza rispetto al tessuto industriale italiano degli anni settanta. Egli riscopre e arricchisce il concetto di distretto industriale utilizzandolo come categoria interpretativa dello sviluppo industriale dell'Italia del secondo dopoguerra (Scognamiglio Pasini, 2013). Becattini trova conferma dei concetti marshalliani riguardo l'efficacia del distretto industriale in numerosi apparati dell'industria italiana, come quello di Prato, specializzato nella lavorazione tessile, quello di Carpi specializzato nella lavorazione della maglieria, o quello di Fermo specializzato nella realizzazione delle calzature. L'economista italiano, arriva a definire il distretto industriale come *“un esteso numero di piccole imprese, legate da relazioni verticali di cooperazione e da relazioni orizzontali di concorrenza specializzate in una o più industrie complementari di un'area delimitata naturalmente e storicamente”*¹¹. Gli studi e le analisi di Becattini sono in linea con quanto emerso fino ad ora dal caso pratico esaminato nel primo capitolo. In altri suoi scritti, egli intuisce ed enfatizza il legame sociale che nasce tra i vari imprenditori all'interno di un distretto. Di ciò ne abbiamo dato dimostrazione empirica nel primo capitolo, avendo visto come anche in Sabina, prima dell'impresa c'è la comunità e l'identità territoriale. Lo stesso Becattini, in alcuni suoi scritti successivi, analizza l'interazione che sussiste tra la vita economica e la vita sociale all'interno dei distretti, spiegando come grazie alle frequenti relazioni economiche ed umane il distretto industriale possa essere definito come *“un'entità socioeconomica caratterizzata dalla compresenza attiva di una comunità di persone e da una popolazione di imprese industriali limitata naturalmente e storicamente”*¹²

Possiamo, quindi, affermare che i distretti industriali si definiscano tali, non solo perché legati ad una concentrazione industriale di aziende operanti nello stesso settore o nella stessa filiera, ma soprattutto per il loro senso di appartenenza ad una comunità di vita e di lavoro (Scognamiglio Pasini, 2013).

¹¹ G. Becattini, “Mercato e Forze Locali: il distretto industriale” edito da: Il Mulino, Bologna 1987, p.35

¹² G. Becattini, The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion, in F. Pyk, G. Becattini, W. Sengenberger, Industrial District and Inter-Firm Co-Operation in Italy, International Institute for Labour Studies, Ginevra 1990, p.39 .

Questa connotazione organizzativa, sociale ed economica, ripresa da Scognamiglio e Becattini è comunque in linea con l'idea originaria di distretto fornita da Marshall all'inizio del novecento. Infatti, come ci ricorda Scognamiglio, nel suo libro "Economia Industriale", per Marshall, l'economia politica è sì, "la scienza degli affari, ma anche e più, una parte del discorso sull'uomo". Ne consegue che il distretto, così come lo concepisce Marshall, ma soprattutto così come è possibile riscontrarlo empiricamente è un soggetto sociale ed economico che si fonda sui legami di amicizia tra i vari abitanti del luogo, dove i rapporti di "buon vicinato" alimentano la diffusione di conoscenza comune in un'ottica di *Open Innovation*. A tal proposito risulta conveniente riportare una citazione dal libro *Principles of Economics* di Alfred Marshall:

"When an industry has thus chosen a locality for itself, it is likely to stay there long: so great are the advantages which people following the same skilled trade get from near neighbourhood to one another. The mysteries of the trade become no mysteries; but are as it were in the air, and children learn many of them unconsciously. Good work is rightly appreciated, inventions and improvements in machinery, in processes and the general organization of the business have their merits promptly discussed: if one man starts a new idea, it is taken up by others and combined with suggestions of their own; and thus it becomes the source of further new ideas. And presently subsidiary trades grow up in the neighbourhood, supplying it with implements and materials, organizing its traffic, and in many ways conducing to the economy of its material."

In queste poche frasi, sembra che Marshall stia descrivendo l'ambiente, le persone ed il contesto territoriale della Sabina. Lì, infatti, troviamo persone che intrecciano quotidianamente rapporti interpersonali a rapporti lavorativi, dove i bambini crescono "imparando inconsapevolmente i segreti del mestiere". Dall'idea di una persona, udita di sfuggita, un altro individuo avendola fatta propria, potrebbe rielaborarla e creare innovazione per tutto il territorio. In questo contesto tutti collaborano, tutti innovano.

Vediamo come l'Italia, già dagli anni del primo dopoguerra, sia stata artefice e protagonista dello sviluppo di questi modelli di crescita alternativi alle grandi imprese: *i distretti industriali*.

Infatti, le filiere o i settori in cui l'Italia è organizzata in distretti industriali, riescono a

competere in efficienza ed organizzazione con una grande impresa. Tutte le piccole imprese del distretto, come quelle analizzate in Sabina, unite in strutture che le rappresentano come i consorzi, possono: ottenere accesso agevolato al credito, raggiungere economie di scala e di scopo, ottimizzare le linee produttive, sviluppare campagne marketing condivise, incentivare la formazione e la creazione di osservatori che analizzino i *trend* del mercato di riferimento. L'intero sistema descritto sfrutta le efficienze di una grande società, mantenendo al suo interno una pluralità, propria solo delle micro imprese che, in maniera autonoma si occupano della gestione aziendale.

Oltre a quanto detto fino ad ora, tassello fondamentale è che la “crescita” delle imprese inserite in questi contesti di sviluppo, non è dimensionale, ma umana. L'azienda diventa paradossalmente un luogo di aggregazione, che crea e ridistribuisce ricchezza non solo per l'imprenditore, ma anche per i suoi dipendenti e più in generale per tutto il territorio di riferimento.

Aldo Bonomi per primo nel 1997 lucidamente definisce questo sistema di imprese come *capitalismo molecolare*. Il nostro tessuto industriale secondo Bonomi deve, ad oggi, fare i conti con la crisi economica, infatti, questa “*ha colpito il capitalismo molecolare italiano. Una parte di questo capitalismo è finito, perché stiamo distruggendo quel tessuto antropologico che aveva permesso la crescita di questo turbo-capitalismo manifatturiero dal basso. Con la crisi il turbo-capitalismo manifatturiero dal basso e quello finanziario dall'alto si sono scontrati, e quello dal basso ha perso*”¹³.

Con l'affermarsi del precario contesto economico, secondo lui viene meno quell'*economia sociale* dei distretti industriali, dove si intrecciavano relazioni interpersonali e lavorative. Sta venendo meno il cosiddetto: *capitalismo delle tre C: Campanile, Comunità locale, Capannone*. I territori italiani stanno perdendo identità ed appartenenza, i giovani iniziano a non sentirsi più legati ai loro luoghi d'origine e come sostiene il filosofo Diego Fusaro, si afferma un nuovo paradigma antropologico, quello dell'*Homo Migrants*: il capitale umano è concepito come una *commodity*, l'individuo è ridotto a *pura merce* e si sposta in base alle esigenze della produzione. La “flessibilità lavorativa” diventa un paradigma antropologico così come il nomadismo

¹³ (Bonomi, 1997)

migratorio diventa nuova forma di esistenza che coinvolge tutti i popoli del mondo, i quali diventeranno attori senza radici, arrivando in stati senza diritti. L'uomo migrante è senza identità, sempre con la valigia in mano è pronto per partire e seguire i flussi del capitale e del lavoro, complice di ciò, le logiche sempre più illogiche della localizzazione in nome del vangelo della competitività.

Lo scenario, comunque, non è del tutto compromesso, esistono ancora dei baluardi di *economia sociale*: i distretti industriali. Il sistema produttivo dei distretti italiani sta reagendo, continua ad innovare ed alcune volte cerca di affermarsi nel panorama nazionale ed internazionale con rinnovate energie. È il caso, come già ampiamente illustrato, del *consorzio Sabina DOP* e del suo territorio di riferimento, la Sabina.

Proprio questo spirito di iniziativa, di solidarietà reciproca, di appartenenza ad un territorio che per conformazione sociale è costituito da miriadi di microimprese e quindi di imprenditori, diventa il fulcro di un processo di sviluppo sostenibile dove gli stessi abitanti del luogo rinnovano ed ufficializzano delle alleanze strategiche tra imprese, come nel caso della creazione del consorzio sabino. Tutto ciò al fine, emerso in maniera chiara nel primo capitolo, di non perdere la propria identità, di proliferare, di innovare e continuare ad essere *risorsa produttiva* per il territorio.

La presenza di una rete di piccole imprese eleva il territorio a risorsa, concependolo non più come “*contenitore più o meno costoso in cui stoccare le attività produttive e istradare i flussi da esse derivanti*”¹⁴ (Rullani, "Cluster: tendenze e scenari nell'economia globalizzata", 2009). Nei luoghi dove sono presenti piccole imprese, cluster, reti d'impresa, consorzi o distretti industriali, si può continuare a parlare di *capitalismo molecolare*, di *capitalismo delle tre C* e non ancora di *homo migrans*, di *disoccupazione* e di territori concepiti solo come aridi contenitori da sfruttare.

Nel prossimo paragrafo cercheremo di comprendere qual è l'origine di questa tipologia di imprese che rappresentano al tempo stesso la forza e la debolezza del nostro sistema.

¹⁴ Citazione tratta dal convegno "PATTERNS OF CLUSTERS EVOLUTIONS" intervento di Enzo Rullani: Cluster: tendenze e scenari nell'economia globalizzata. Venezia, 2009

2.3 Le origini del capitalismo delle tre C: campanile, comunità locale, capannone

La nostra analisi potrebbe partire proprio dalla figura del *Campanile*, inteso come struttura architettonica a forma di torre in genere attigua alla chiesa. Questo, scandisce non solo la giornata ecumenica, ma anche quella lavorativa. Intorno al campanile ruotava la comunità e l'economia italiana fino al secolo scorso in un'idea di capitalismo tutto nostro, che esulava quasi totalmente dalle logiche competitive ed organizzative di grandi aziende “*too big to fail*”. Ha buon ragione Aldo Bonomi, ad associare l'immagine del campanile a quella dei capannoni industriali. Insieme questi costituiscono e rafforzano l'identità locale, fornendo ai giovani un forte senso di appartenenza che poi quasi sempre sfocia nella creazione di valore per il territorio.

Oltre a ciò, la figura del *campanile* risulta emblematica, se associata a quella del *monastero*. È proprio lì che troviamo le origini della conformazione strutturale del sistema industriale italiano. Il *know how* del made in Italy, le famose tre F: *fashion, food & furniture*, nascono proprio in quei monasteri che a cavallo tra undicesimo e dodicesimo secolo, nel periodo dell'alto medioevo, preservano conoscenza trascrivendo libri, e gestiscono ricchezze riscuotendo decime e dazi doganali.

La svolta, il cambio di mentalità, si ha con l'introduzione della *regula* di S.Benedetto. Il Santo introduce delle note metodologiche di comportamento che scandiscono con precisione i tempi della vita monastica: “*ora et labora*” era il suo motto, prega e lavora. Il monaco da quel momento in poi inizia a concepire diversamente la vita materiale, e di conseguenza il modo con cui dialogare con l'economia limitrofa.

I frequenti periodi di guerre e carestie che caratterizzarono il medioevo, l'incertezza del diritto, l'instabilità politica e l'eccessiva frammentazione territoriale non hanno di certo agevolato il prosperare dell'economia medioevale. I monasteri, come i beni rifugio in tempi di crisi economica, rappresentavano l'unico baluardo sicuro per gli affari. Le abbazie benedettine, e il loro modo innovativo di concepire la vita monastica: non più ascetica e disinteressata alle questioni “materiali”, proliferano. Molti di questi luoghi si aprono al commercio. Diventano subito protagonisti indiscussi del panorama economico medioevale, centro di consumo e punto di riferimento per scambi di beni, prodotti e denaro.

Nel medioevo, ogni città possedeva almeno uno o due monasteri. Questi rappresentavano importanti centri di influenza e disponevano al loro interno di impianti urbani, botteghe artigiane, magazzini ed alcune volte veri e propri mercati che agevolavano lo smercio dei loro prodotti.

Due, però, sono i fattori che proiettano i monasteri nell'economia di mercato:

- Il *surplus di produzione legato alla riscossione della decima*, che fornisce una quantità in eccesso di prodotti per essere consumati dai monaci all'interno del monastero.
- La *riscossione del pagamento dei pedaggi*, ovviamente indicizzati anche loro, come le decime, alla crescita economica.

L'eccesso di queste risorse, fa sì che i monasteri siano il cuore dello sviluppo dell'economia monetaria. Incentivando la circolazione della moneta, stimolano il mercato dei prestiti bancari e spronano la crescita del lavoro artigiano commissionando spesso la realizzazione di manufatti preziosi, che vanno da piccoli oggetti di oreficeria fino alla realizzazione di opere monumentali come chiese e cattedrali.

Tutto ciò ha portato ad una polarizzazione di *élite* intorno ai monasteri, che inizierà a sfaldarsi tra il XIII e XIV secolo sfociando nella creazione dei Feudi prima e delle Signorie rinascimentali poi. Questi nuovi centri di potere e di aggregazione economica, nel tentativo di separarsi dall'influenza diretta dei monasteri, spingono per la nascita di nuovi soggetti laici: *i comuni*.

La svolta si ha proprio in questo periodo, con il passaggio dall'età medioevale a quella rinascimentale, avviene l'apertura definitiva del monastero al mondo esterno, le varie competenze accumulate negli anni interagiscono con tutto il territorio e si moltiplicano le ricchezze nate da nuove attività come il commercio, l'artigianato e la finanza. Questa nuova *economia commerciale*, prese il sopravvento sull'*economia delle "corti"*, prevalentemente agricola. Si basava infatti sugli scambi commerciali, sul prestito di denaro, e sulle prestazioni lavorative incentrate sulla manodopera qualificata.

Nascono le prime banche (Monte dei Paschi di Siena), le prime università (Bologna e Padova), ma soprattutto fioriscono le botteghe artigiane che alimentano la tradizione commerciale dalla quale discende la competenza “*Made in Italy*” delle PMI dei giorni nostri.

Quindi, nei monasteri prima, e nei Comuni e le Signorie poi, dobbiamo ricercare l’origine e la forza competitiva che caratterizza le piccole e medie imprese italiane. Nelle instancabili fucine degli artigiani che si specializzano tra le mura dei borghi medioevali, si crea il *know how* che ci rende oggi leader in settori merceologici come: il tessile, l’abbigliamento, le calzature, i mobili e gli articoli in pelle e cuoio.

Lo stesso Giacomo Becattini parla di “capitalismo tutto italiano”, dove:

“l’Italia, il calabrone d’Europa, è un paese che, stando alle «leggi dell’economia» è sempre in procinto di sfracellarsi, ma che, all’ultimo momento, con abile, inattesa, «cabrata», riprende il volo”¹⁵.

Il capitalismo italiano, non convenzionale, è diverso rispetto alle altre economie industrializzate. Il nostro modello di specializzazione industriale non fa leva su un uso intensivo del capitale o su settori tecnologicamente impegnativi, come d’altronde ci si aspetterebbe da una delle economie più importanti del mondo. La nostra forza competitiva si basa su un *know how* di “creatività”, focalizzato su innovazioni di “design” a bassa intensità di sfruttamento di capitale e tecnologia. (Becattini G. , Il Calabrone Italia, 2007).

2.4 Conclusione

Volendo trarre un quadro di sintesi di quanto detto fino ad ora, possiamo affermare che la *vicinanza spaziale* tra varie imprese è sicuramente un elemento di rilevanza economica.

¹⁵ Citazione tratta dal libro “Il Calabrone Italia” di G. Becattini, Il Mulino, Bologna 2007.

Influenza in maniera decisiva i rapporti tra aziende ed il percorso di crescita loro, e del loro territorio.

La *vicinanza spaziale* tra imprese viene, da un punto di vista teorico, identificata con il termine: “distretto industriale”. Questo termine, da una prospettiva prettamente economica rappresenta un territorio circoscritto e spesso collegato ad un centro urbano, dove il peso finanziario di una determinata attività produttiva prevale su ogni altra attività. Tale attività produttiva “*ha la caratteristica di non essere l’output di un’unica impresa o di un sistema d’imprese dipendente da un’unica grande impresa, ma da un insieme di piccole e medie imprese tra di loro in qualche modo coordinate, che producono lo stesso output o parti dello stesso*” (Grillo & Silva, 1989).

La grande forza di questo modello di sviluppo economico è, in senso più ampio rispetto al punto di vista strettamente economico, legato *all’ambiente sociale* che si viene a creare intorno al distretto. Come abbiamo visto per la Sabina, così come si può osservare per altri distretti, possiamo affermare che si creano relazioni tra persone, sia dentro che fuori i luoghi di produzione, “*nel momento dell’accumulazione come in quello della socializzazione e la propensione degli uomini verso il lavoro, il risparmio, il gioco, il rischio, ecc. presentano un loro peculiare timbro e carattere*” (Becattini G. , mercato e forze locali: il distretto industriale, 1987) . L’ambiente sociale, le relazioni tra persone ed imprese e la grande competitività del sistema “*distretti*”, deriva soprattutto da fatto che le aziende tipiche di questo sistema industriale non siano per niente integrate verticalmente, ognuna si occupa di una fase del processo produttivo. Conseguenza di ciò è la nascita spontanea di rapporti di collaborazione intraziendali, linfa vitale del sistema organizzativo distrettuale.

La presenza di una moltitudine di piccole imprese specializzate, porta ad avere una serie di vantaggi in termini di costo, flessibilità ed organizzazione rispetto alla grande azienda.

Li abbiamo riassunti nel seguente schema:

Figura 4: Vantaggi in termini di efficienza nel distretto industriale.



Fonte: (Grillo & Silva, 1989)

1. Forte elasticità dell'assetto produttivo a fronte di variazioni rilevanti della domanda
2. I rapporti contrattuali molto stretti e frequenti con altre aziende che si trovano a monte o a valle riducono drasticamente i costi di transazione connessi a varie forme di opportunismo
3. Rapida diffusione di innovazione e forte impulso al processo concorrenziale, dovuti al fatto che i costanti rapporti inter-aziendali di: concorrenza, fornitura e collaborazione, generano.
4. Costo del Lavoro: bassi costi di mobilità e livelli retribuiti "moderati". A questi parametri esogeni si aggiunge l'ambiente sociale che prevede una bassa propensione all'opportunismo

Capitolo 3 - Antitrust, Intese e Consorzi

3.1 Premessa

La domanda alla quale cercheremo di rispondere in questo capitolo è: può un consorzio ritenersi compatibile con la disciplina antitrust?

La normativa antitrust oggi vigente in quasi tutte le economie moderne, recepisce le teorie economiche del paradigma dominante, ovvero dell'economia neoclassica. È evidente come le singole norme siano volte a ricreare nella realtà quelle condizioni essenziali che i matematici individuarono come necessarie per il funzionamento del modello.

In Economia, ma come in moltissime altre scienze, sociali e non, il modello viene utilizzato per comprendere e analizzare al meglio la realtà, la quale risulta eccessivamente complessa e imperscrutabile nel complesso. Dunque, questo non può considerarsi altro che una rappresentazione semplificata della situazione reale, lo stesso *“implica astrazione della realtà...raggiunta mediante un insieme di ipotesi consistenti e significative...L'astrazione che è necessaria in quanto il mondo economico reale è estremamente complesso”* (Koutsoyiannis, 1992).

Tutte le normative antitrust considerano il modello della *concorrenza atomistica* quale riferimento imprescindibile per definire i contenuti delle prescrizioni specifiche, che andranno a qualificare come lecite o illecite le condotte delle singole imprese che operano nel mercato. La concorrenza perfetta implica nel modello una serie di semplificazioni e standardizzazioni, comportanti l'eliminazione stessa del tempo e dell'incertezza relativa al futuro, che rendono di per sé la teoria utile esclusivamente a fini esemplificativi ed analitici. Fondare una normativa antitrust e rendere la concorrenza un ideale espressamente riconosciuto nei trattati europei forse testimonia una qualche superficialità, nell'aver compreso ed accettato teorie d'oltreoceano del tutto estranee al contesto di riferimento europeo ed italiano.

Il modello della concorrenza perfetta alla Cournot richiede che siano verificate le seguenti sette condizioni:

1. Esistenza di un gran numero di acquirenti e di venditori;
2. Omogeneità del prodotto;

3. Libertà di entrata e di uscita delle imprese;
4. Massimizzazione del profitto;
5. Assenza di regolamentazione da parte dello stato;
6. Perfetta mobilità dei fattori produttivi;
7. Conoscenza perfetta.

Sulla base delle seguenti ipotesi si può arrivare a definire l'equilibrio dell'impresa e successivamente aggregando le singole curve di offerta delle varie imprese anche l'equilibrio di mercato. La concorrenza perfetta consente inoltre di realizzare, attraverso la libera iniziativa dei singoli agenti, guidati dalla "mano invisibile", il massimo benessere sociale.

Le ipotesi poste alla base della concorrenza perfetta sono oggi considerate quali linee guida per ogni scelta politica che interessa l'economia e non solo. L'estraneità di tali principi alla nostra cultura politica economica risulta anche da un'analisi della generale legislazione in materia di imprese ed economica in generale, che se abbraccia tali orientamenti liberisti, non rinuncia ad intraprendere attività di partecipazione al contesto economico, incentivando e tutelando con particolare attenzione determinati settori industriali e agricoli con normative di settore specifiche, che spesso stimolano la collaborazione fra imprese operanti in uno stesso contesto.

La seguente parte cercherà di analizzare in che termini il Consorzio come forma stimolata e riconosciuta dal legislatore per l'esercizio, il coordinamento e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale possa entrare in conflitto anche solo astrattamente con la normativa antitrust.

3.2 La disciplina Antitrust

In tutti i maggiori paesi industrializzati sono presenti normative antitrust volte a garantire il corretto funzionamento dei mercati, in particolare risulta necessario mantenere una sufficiente pressione competitiva al fine di assicurare alla collettività il massimo benessere perseguibile.

In Italia la legislazione antitrust è stata emanata con la *legge 287 del 1990*, tale introduzione ha comportato la definitiva rinuncia a quelle logiche corporative che avevano da sempre ispirato

il nostro ordinamento. Ciò tuttavia non è del tutto corretto in quanto alle imprese italiane venivano già da tempo applicate le disposizioni contenute nel Trattato istitutivo delle Comunità Europee (*trattato di Roma, 1957*) di cui l'Italia era Paese firmatario. Il Trattato comprendeva alcune norme a favore della concorrenza come il divieto di intese restrittive della concorrenza e la disciplina concernente l'abuso di posizione dominante. Tali disposizioni erano tuttavia esclusivamente applicabili alle sole condotte idonee ad influenzare il commercio intra-comunitario.

I principi concorrenziali hanno assunto rilevanza normativa in Europa solo dopo la seconda guerra mondiale. Negli Stati Uniti, invece, la legislazione antitrust ha origini molto più antiche, il primo intervento normativo è di fine ottocento: lo *Sherman Act*. L'obiettivo della disciplina era quello di limitare lo strapotere delle “*big corporation*” che da tempo avevano, attraverso accordi e pratiche collusive¹⁶, ridefinito l'assetto competitivo del mercato indebolendo ulteriormente i comparti più fragili dell'economia statunitense. La legislazione americana in principio si limitava a vietare le intese e i tentativi di monopolizzazione del mercato, restava sprovvista invece di una regolamentazione concernente le concentrazioni. Tale disciplina si rese necessaria negli anni successivi, caratterizzati dalla prima ondata di fusioni che portarono alla realizzazione di grandi processi di integrazione orizzontale. Nel 1914 il Congresso degli Stati Uniti fu costretto ad emanare il *Clayton Antitrust Act* che perfezionò la disciplina della concorrenza vietando le operazioni di concentrazione idonee a ridurla in maniera significativa. In questo modo, il legislatore statunitense colmò in maniera definitiva la lacuna normativa che aveva consentito a tali imprese di eludere con facilità le prescrizioni dello *Sherman Act* attraverso processi di crescita esterna attuati al solo fine di colludere. La maggiore sensibilità degli Stati Uniti rispetto alle normative concorrenziali è dovuta a cause di contesto, quali l'eccessiva diffusione di teorie economiche che hanno sempre ravvisato nell'idea della libera concorrenza la base dell'economia di mercato.

Ragioni di carattere storico, come l'esito della seconda guerra mondiale e l'imposizione di norme antimonopolistiche imposte all'Europa dagli alleati statunitensi nell'immediato

¹⁶ La collusione si realizzava attraverso l'istituto del *trust*, da qui la consuetudine di identificare la disciplina con il termine *Antitrust*.

dopoguerra, comportarono la rinuncia definitiva dello Stato al tradizionale ruolo “dirigista” assunto fino a quel momento.

Il primo recepimento dei principi concorrenziali avviene nel 1951 con la stipulazione del trattato della comunità europea del carbone e dell'acciaio (C.E.C.A.), che oltre a creare un'area di libera circolazione, vietava le intese, gli abusi di posizione dominante e le concentrazioni.

Con il *Trattato istitutivo della Comunità Europea*, stipulato a Roma nel 1957, l'obiettivo di tutela della concorrenza divenne definitivamente esplicito. In particolare, si ritenne propedeutica l'istituzione di “*un regime inteso a garantire che la concorrenza non sia falsata nel mercato interno*”¹⁷ al fine di realizzare un “*mercato comune, un'unione economica e monetaria (...) e uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile delle attività economiche, un elevato livello di occupazione e protezione sociale, (...) un alto grado di competitività e convergenza di risultati economici*”¹⁸.

Tali norme avevano natura programmatica, le stesse furono lentamente attuate in tutti gli Stati membri in parte restii a rinunciare alle prerogative statali nella gestione delle dinamiche economiche. L'apertura del nostro ordinamento ai principi economici sia di libero mercato, sia concorrenziali può realmente ravvisarsi solo con l'introduzione della l. n. 287 del 1990 che, se da un lato si limita a recepire gli orientamenti comunitari, dall'altro introduce una disciplina del diritto della concorrenza applicabile a quelle condotte di rilevanza esclusivamente nazionale. Tale legge prevede l'istituzione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, un'autorità amministrativa indipendente, che ha il compito specifico di vigilare sui comportamenti delle imprese che potrebbero generare restrizioni concorrenziali. L'introduzione di tale legge ebbe pesanti ripercussioni in tutti i settori economici, si avviarono repentini processi di privatizzazione e liberalizzazione per limitare quanto più possibile il ruolo dello Stato nell'economia. Ulteriori interventi furono volti a rimuovere le numerose barriere istituzionali all'ingresso. Tutto al fine di concretizzare, ormai anche nel Nostro Paese, le ipotesi che *Cournot* aveva individuato come presupposti per la realizzazione del tanto auspicato

¹⁷ Art. 3 del trattato istitutivo della Comunità Europea

¹⁸ Art. 2 del trattato istitutivo della Comunità Europea

obiettivo allocativo, conseguenza diretta, secondo lui, dell'operare incontrollato della mano invisibile.

È dunque evidente come l'accettazione acritica delle teorie economiche del paradigma dominante abbia influito sull'assetto normativo comunitario e quindi, inevitabilmente, anche nazionale. Nei successivi paragrafi si analizzeranno le specifiche prescrizioni della legge che ai fini interessano con lo scopo di comprendere in che termini il fenomeno del consorzio sia compatibile con tale quadro normativo. Una volta esaminato il fenomeno dal punto di vista generale, ci soffermeremo sul caso di specie del *Consorzio Sabina DOP* con l'obiettivo di profilare eventuali rischi specifici connessi al particolare modo di operare di tale ente.

3.3 Le intese restrittive della concorrenza

Il divieto di intese è il fulcro di tutte le normative in materia Antitrust. L'intesa è vietata se viene giudicata restrittiva della concorrenza, ciò comporta la nullità dell'accordo e la possibilità di subire delle rilevanti sanzioni comminate dall'Autorità Antitrust competente. L'art. 2 l. n. 287/1990 replica sostanzialmente, e anche formalmente, il divieto sancito all' art. 101 Tfeue (Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea)¹⁹. L'art. 2 della l. n. 287/1990 prevede che:

*“Sono considerati intese gli accordi e/o le pratiche concordati tra imprese nonché le deliberazioni, anche se adottate ai sensi di disposizioni statutarie o regolamentari, di **consorzi**, associazioni di imprese ed altri organismi similari.*

Sono vietate le intese tra imprese che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare in maniera consistente il gioco della concorrenza all'interno del mercato nazionale o in una sua parte rilevante, anche attraverso attività consistenti nel:

- a) fissare direttamente o indirettamente i prezzi d'acquisto o di vendita ovvero altre condizioni contrattuali;*
- b) impedire o limitare la produzione, gli sbocchi, o gli accessi al mercato, gli investimenti, lo sviluppo tecnico o il progresso tecnologico;*
- c) ripartire i mercati o le fonti di approvvigionamento;*

¹⁹ Per semplicità ci riferiremo da ora alla sola normativa nazionale la quale, replicare quanto definito nel Tfeue.

d) applicare, nei rapporti commerciali con altri contraenti, condizioni oggettivamente diverse per prestazioni equivalenti, così da determinare per essi ingiustificati svantaggi nella concorrenza;

e) subordinare la conclusione di contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari che, per loro natura o secondo gli usi commerciali, non abbiano alcun rapporto con l'oggetto dei contratti stessi.

Le intese vietate sono nulle ad ogni effetto”.

È opportuno ora procedere ad un'analisi del contenuto della norma al fine di comprendere, partendo da un'interpretazione meramente letterale, l'ampiezza del divieto, in termini di condotte suscettibili di essere ricomprese al suo interno, per individuare la *ratio legis* e dunque poi la teoria economica che ne è alla base.

Le condotte vietate dalla norma possono sostanziarsi in accordi tra imprese, deliberazioni di consorzi o associazioni di imprese e in pratiche concordate. Tali contegni specificano il concetto di intesa, sono da intendersi come *“tipologie di collusione che si distinguono solo per il differente grado di intensità e per le diverse forme in cui si manifestano. La distinzione rilevante è dunque fra comportamento collusivo e comportamento non collusivo; l'eventuale erronea classificazione di un'intesa nell'una piuttosto che nell'altra figura non ha invece importanza, qualora venga comunque dimostrato il concorso di volontà delle parti in violazione dell'art.101 TfUE o dell'art.2 della l. n. 287/1990.”* (Ghezzi & Olivieri, 2013). Affinché sia rintracciabile un'intesa basterà identificare una qualsiasi forma di concertazione fra imprese atta a ridurre, anche parzialmente, l'incertezza circa le linee di condotte future che le stesse terranno. È l'eliminazione di questa incertezza ad essere sanzionata.

Perché ci sia evidenza di un accordo è sufficiente avere *“un'espressione di un'intenzione comune delle parti in causa per comportarsi in un certo modo all'interno del mercato rilevante, avendo come oggetto o come effetto la prevenzione, la distorsione o la restrizione della concorrenza”*.²⁰ Il divieto di intese dunque ricomprende tutte i vari tipi di concertazione che abbiano ad per oggetto o per effetto la restrizione della concorrenza: anche un'intesa che non sia esclusivamente volta a generare effetti anticoncorrenziali, ma che poi li generi involontariamente, deve essere vietata.

²⁰ Corte Europea di Giustizia, Caso *Polypropylene*, 1999.

La valutazione dell'autorità antitrust varia in relazione al tipo di condotta posta in essere, nel caso delle intese si potranno generare legami di carattere orizzontale o verticale, fra imprese che operano dunque nello stesso mercato, o al contrario fra imprese che operano a diversi livelli della filiera.

Una volta definita la condotta e il mercato rilevante l'Autorità esamina gli effetti concorrenziali prodottisi. Per dimostrare un'alterazione sensibile della concorrenza l'Autorità deve servirsi di parametri economici: primo elemento da esaminare è la natura dell'intesa, ulteriore aspetto è il potere di mercato delle imprese coinvolte (valutato in termini di quote di mercato), da ultimo l'Autorità deve valutare il contesto economico e giuridico di riferimento in cui si produrrà la restrizione in questione.

Infine, prima di accertare la presenza dell'illecito deve contemperare le restrizioni con l'incremento di efficienza prodotto dall'accordo che varrà quale esimente del divieto. L'art. 4 della legge 287/1990 ammette che l'autorità possa esentare *“intese o categorie di intese vietate ai sensi dell'articolo 2, che diano luogo a miglioramenti nelle condizioni di offerta sul mercato i quali abbiano effetti tali da comportare un sostanziale beneficio per i consumatori e che siano individuati anche tenendo conto della necessità di assicurare alle imprese la necessaria concorrenzialità sul piano internazionale e connessi in particolare con l'aumento della produzione, o con il miglioramento qualitativo della produzione stessa o della distribuzione ovvero con il progresso tecnico o tecnologico”*.

Gli incrementi di efficienza sono apprezzabili in termini di miglioramento del prezzo o delle caratteristiche del prodotto, riduzione dei costi di fabbricazione, o innovazioni di prodotto o processo. Altresì, è importante sottolineare che *“l'autorizzazione non può comunque consentire restrizioni non strettamente necessarie al raggiungimento delle finalità [...] né può consentire che risulti eliminata la concorrenza da una parte sostanziale del mercato”*²¹. La giurisprudenza nazionale, in conformità alle indicazioni fornite a riguardo dalla Commissione europea, ha elaborato una serie di criteri per esentare le intese con oggetto o effetti restrittivi della concorrenza. Dimostrata l'anti concorrenzialità della condotta da parte dell'Autorità Garante, spetterà all'impresa resistente fornire la piena prova della ricorrenza delle condizioni per

²¹ Art.4 l. n. 287/1990

beneficiare dell'esenzione ex art. 4 l. n. 287/1990. Per il superamento di tale "presunzione di illegittimità" sarà necessario che l'impresa fornisca "*la prova piena e cumulativa in ordine al fatto i) che lo scambio abbia effettivamente determinato incrementi di efficienza sul mercato; ii) che la restrizione in tal modo determinata avesse carattere necessitato (nel senso che non fosse possibile individuare alcuno strumento alternativo per conseguire il medesimo obiettivo); iii) che sia stata riservata agli utilizzatori finali una congrua parte della maggiore utilità che ne è derivata; iv) che non sia stato comunque alterato il libero gioco concorrenziale in relazione alla porzione di mercato interessata*" (C.d.S., sez. VI, 27/06/2014, n. 3252).

Non tutte le intese sono vietate, in quanto non tutte provocano restrizioni *significative* della concorrenza, al contrario le intese possono avere effetti positivi sulla stessa. Il divieto dunque non si applica genericamente a tutti gli accordi, intese o pratiche concordate, bensì richiede sempre, almeno quando la natura anticoncorrenziale non sia manifesta, come nel caso dei cartelli, una valutazione caso per caso da parte dell'Autorità competente che dovrà verificare se l'esenzione prevista possa trovare applicazione e escludere l'operatività del divieto.

Questa superficiale analisi è bastata a rivelare l'intento della norma e a riportare alla mente *Cournot*,²² il suo duopolio e le tanto condannate interrelazioni strategiche fra imprese, cioè le Intese. *Cournot* partendo dal duopolio dimostra che l'obiettivo allocativo si realizza solo quando il numero delle imprese tende ad infinito così che nessuna venga influenzata nell'adottare l'ipotesi comportamentale massimizzante. Ciascuna impresa massimizzerà la propria funzione di utilità solo in assenza di condizionamenti con altre imprese, in questo modo porterà sul mercato la quantità che lo stesso è in grado di assorbire e sarà così raggiungibile l'obiettivo allocativo.

L'intesa in *Cournot* è di per sé contraria al raggiungimento della concorrenza perfetta. Il Legislatore invece si mostra più flessibile nel recepire tali contenuti elaborando un divieto suscettibile di venir meno laddove la cooperazione generi dei benefici apprezzabili in termini di incrementi di efficienza a vantaggio del consumatore finale. Tuttavia, alcun tipo di incremento legittimerà la totale eliminazione della concorrenza nel mercato rilevante in quanto il Legislatore ritiene che la stessa sia di per sé atta a generare efficienza. Il venir meno della

²² Si veda per ulteriori approfondimenti Cournot, Ricerche sui principi matematici della teoria della ricchezza, 1838

concorrenza comporterebbe la definitiva rinuncia a tutti quegli effetti favorevoli che la stessa determina, frutto dell'operare incontrollato delle forze di mercato.

3.4 Le intese intra-consortili

Tale paragrafo servirà a comprendere in che termini un consorzio di tutela può ritenersi compatibile con la normativa antitrust anche alla luce dell'espressa tipizzazione del contratto di consorzio nel codice civile all'art. 2602 e dell'espressa regolamentazione normativa del particolare tipo di consorzio oggetto di studio.

Preliminarmente è opportuno riferirsi all'art. 2602 c.c. che è contenuto nel Libro V, Titolo X, del codice ed in particolare nel Capo intitolato "Dei consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi". L'art. 2602 c.c. tipizza il contratto in questione definendolo come quel contratto attraverso cui *"più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese"*. La tipizzazione normativa è frutto di una valutazione positiva dell'ordinamento che considera meritevoli di tutela gli interessi perseguiti e, più in generale, la causa del contratto, quale funzione economico-sociale. I consorzi, tuttavia, in principio avevano la funzione tipica di restringere la concorrenza attraverso la creazione di una struttura comune volta al coordinamento di determinate fasi dell'attività di più imprese.

Oggi l'istituto viene utilizzato, non per fini anticoncorrenziali, bensì per gestire il coordinamento interaziendale fra imprese di piccole e medie dimensioni che sfruttano la struttura comune per ridurre i costi di produzione e soprattutto per accresce il proprio potere contrattuale nei confronti di altri *players* a monte o a valle della filiera. Il contratto di consorzio non genera di per sé un'intesa rilevante ai sensi della normativa Antitrust nazionale o comunitaria, sono le singole deliberazione o il regolamento dello stesso a poter presentare oggetto o effetti anticoncorrenziali. La linea di confine è molto labile in quanto l'attività del consorzio può facilmente ricadere nel divieto. È fondamentale quindi comprendere nel caso di specie quali siano le funzioni di tale struttura.

Il consorzio Sabina DOP è volto alla tutela e valorizzazione dell'Olio Extravergine di Oliva a denominazione di origine protetta della Sabina. Rientra nella categoria dei consorzi di tutela disciplinati dalla Legge 21 dicembre 1999 n. 526 riconosciuti dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali (Mipaaf). L'art. 14 della Legge 526/1999 specifica che i consorzi di tutela *“sono costituiti ai sensi dell'articolo 2602 del codice civile ed hanno funzioni di tutela, di promozione, di valorizzazione, di informazione del consumatore e di cura generale degli interessi relativi alle denominazioni”*. Inoltre l'articolo specifica che i consorzi possono *“[...] avanzare proposte di disciplina regolamentare e svolgono compiti consultivi relativi al prodotto interessato; definire programmi recanti misure di carattere strutturale e di adeguamento tecnico finalizzate al miglioramento qualitativo delle produzioni in termini di sicurezza igienico-sanitaria, caratteristiche chimiche, fisiche, organolettiche e nutrizionali del prodotto commercializzato”*; e altresì *“collaborano, secondo le direttive impartite dal Ministero delle politiche agricole e forestali, alla vigilanza, alla tutela e alla salvaguardia della DOP, della IGP o della attestazione di specificità da abusi, atti di concorrenza sleale, contraffazioni, uso improprio delle denominazioni tutelate e comportamenti comunque vietati dalla legge; tale attività è esplicata ad ogni livello e nei confronti di chiunque, in ogni fase della produzione, della trasformazione e del commercio”*.

Dall'articolo sembrano fortemente circoscritti i compiti propri di un consorzio di tutela come quello Sabina DOP. Il consorzio pur svolgendo compiti di interesse quasi pubblicistico non è sottratto all'applicazione del diritto antitrust. Le finalità di protezione e tutela della denominazione di origine protetta possono essere perseguite attraverso una serie di attività più o meno restrittive della concorrenza. Le attività maggiormente problematiche sono quelle concernenti le restrizioni quantitative della produzione. Non esiste una presunzione assoluta di incompatibilità in quanto il contingentamento della produzione potrebbe essere strettamente richiesto per la tutela di un certo standard qualitativo, dunque, è necessario, anche in questo caso, identificare caso per caso la finalità della condotta e la sua funzione principale. In particolare, o sarà ritenuto compatibile con l'art. 2 della l. n. 287/1990, in caso contrario potrà essere facilmente ritenuto meritevole di esenzione al ricorrere degli incrementi qualitativi, *sub specie* degli incrementi di efficienza, indicati all'art. 4 della suddetta legge. Questa impostazione è confermata anche dall' AGCM che nel provvedimento Grana Padano ha esentato una serie complessa di operazioni adottate dal consorzio per il riposizionamento strategico del marchio in quanto le stesse pur avendo effetti disincentivanti la produzione erano

comunque idonee a generare incrementi di domanda e soprattutto a migliorare l'immagine del prodotto.

Altro aspetto che viene spesso considerato dall'AGCM attiene al mantenimento nel tempo delle quote storiche di produzione, la fissità delle stesse è ritenuta conseguenza diretta dell'istaurazione e del mantenimento di un equilibrio collusivo creato dalle imprese facenti parte della organizzazione, e spesso volto a favorire le imprese maggiormente rilevanti a discapito di quelle di minori dimensioni. In particolare l'Autorità non ammette l'eliminazione della concorrenza né internamente al consorzio né nel settore di riferimento in cui esso opera.

Per evitare, dunque, qualsiasi genere di contestazione di carattere concorrenziale è necessario utilizzare regolamenti e deliberazioni che *“i) siano strettamente collegate ad esigenze di tutela della qualità del prodotto, ii) consentano lo svolgimento di politiche produttive autonome e quindi iii) non favoriscano il mantenimento delle quote storiche di produzione”*.²³

3.5 Conclusione

Da quanto riportato nel primo capitolo, emerge che il consorzio, dopo la crisi economica del 2008, si è imposto come Ente di coordinamento strategico per tutte le imprese consorziate attraverso strategie di riposizionamento interno e internazionalizzazione. Risulta chiaro che il ruolo assunto dal consorzio Sabina DOP in questi ultimi anni è più vicino a quello dell'*headquarters* di un'impresa multinazionale rispetto quello che potrebbe avere un organo di semplice controllo e tutela. Così come la casa madre, anche il consorzio predispone le attività su tre livelli: indirizzo strategico, coordinamento e supervisione dell'attività delle aziende consorziate. Progetta in sostanza una situazione di contesto strutturale, proiettata nel medio lungo termine, compatibile con la crescita sostenibile delle imprese e del territorio di riferimento. Tali attività, come citato nel primo capitolo, possono essere riassunte nella combinazione di cinque funzioni essenziali:

²³Falce V., Giurisprudenza Commerciale, Denominazioni di origine protetta e limitazioni della produzione: i profili antitrust, cit. p.45, 2005.

- Controllo;
- Coordinamento;
- Erogazione di servizi;
- Gestione di risorse umane e finanziarie;
- Identificazione e perseguimento della strategia *corporate*.

Oltre a queste linee di indirizzo strategico, abbiamo già in precedenza sottolineato come il consorzio stia realizzando una programmazione di medio-lungo termine incentrata sul riposizionamento interno. L'obiettivo finale è riorganizzare la filiera produttiva sviluppando attività di intensa collaborazione tra le aziende consorziate in settori come ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e nuovi processi di produzione. Tutto ciò grazie a azioni mirate a consolidare, modernizzare e diversificare i sistemi produttivi esistenti. Per realizzare tali macro-obiettivi il consorzio deve necessariamente indirizzare le linee guida strategiche dei suoi associati per rendere coerente l'immagine proposta al mercato dell'Olio Sabino.

Il consorzio Sabina DOP persegue i propri obiettivi di tutela senza limitare in alcun modo l'autonomia delle singole imprese: non tenta di contingentare in alcun modo la produzione, né di influenzare il prezzo finale, né di limitare gli sbocchi o i canali di accesso al mercato. Tale ente realizza in Sabina tutti gli scopi che il Legislatore, anche comunitario, vuole salvaguardare attraverso tutte le norme che disciplinano, agevolano ed incentivano tale struttura. L'oggetto o l'effetto anticoncorrenziale risulta essere assente, altresì tale accordo aggrega imprese con quote di mercato del tutto irrisorie rispetto al *mercato rilevante*, che sarebbe definibile quale *mercato dell'olio in Italia*, ed inoltre, ipotizzando anche la produzione di tali effetti anticoncorrenziali i risultati positivi in termini di incrementi di efficienza, a favore del consumatore e dell'intero territorio di riferimento, supererebbero di gran lunga quelli "negativi".

L'analisi della normativa Antitrust porta a ritenere che in linea di principio le forme di cooperazione fra imprese sarebbero dannose per la concorrenza, tuttavia altre leggi incentivano il fenomeno che è connaturato alla realtà italiana, caratterizzata da piccole e medie imprese. I consorzi consentono ai prodotti tipici del *Made in Italy* di assumere rilevanza internazionale, per fare ciò il consorzio deve ridefinire il proprio ruolo e le proprie competenze, non più di

mera tutela e controllo del rispetto del disciplinare di produzione per l'ottenimento della certificazione DOP, ma per la valorizzazione, promozione e difesa della *brand identity*. Per fare ciò il consorzio deve necessariamente ricoprire un ruolo di coordinamento strategico paragonabile al ruolo del *Destination Manager*. Definiamo infatti il destination manager come quel soggetto che pianifica ed implementa nel territorio di riferimento un'azione strategica di medio-lungo termine, coinvolgendo tutti gli attori di riferimento.

In conclusione possiamo affermare che le norme in materia di consorzi, ed in particolare di consorzi di tutela, sono molteplici e sono soprattutto poste a tutela di interessi differenziati, spesso in apparente contrasto fra loro. Compito dell'interprete è dunque quello di tracciare una linea di confine fra ciò che risulta legittimo e ciò che invece è del tutto incompatibile con i principi che regolano il contesto economico.

La normativa Antitrust è divenuta normativa primaria e di riferimento per le imprese che operano in Italia, in Europa ed in tutto il mondo. Le singole norme del legislatore devono dunque porsi in tale cornice normativa; all'operatore spetta invece destreggiarsi fra discipline parallele che da un lato incentivano il fenomeno e dall'altro si premurano di limitarne lo sviluppo. Di certo un piccolo consorzio non sarà mai di interesse per l'autorità antitrust, ma laddove lo stesso si ritrovi a detenere una quota di mercato rilevante tutte le sue condotte saranno almeno astrattamente suscettibili di rientrare nel divieto in quanto non esiste una speciale ed espressa esenzione normativa ma è sempre rimessa all'interprete la valutazione del caso specifico. Anche in questo settore si riconferma la generale e tipica incertezza del diritto che frena e blocca l'attività delle imprese facendole incorrere in rischi non prevedibili e in conseguenti incrementi di costi.

Capitolo 4 - Distretti Industriali e Destination Management

4.1 Premessa

Dal capitolo precedente, emerge in maniera chiara come l'impatto normativo sia decisivo per la nascita e lo sviluppo di enti di coordinamento territoriali come il consorzio. Oltre a ciò, dalle analisi effettuate nel primo e secondo capitolo, appare evidente come un territorio, interagisca in modo sinergico con le proprie imprese. Se esse sono coordinate da un soggetto come un consorzio, si crea un valore di medio lungo termine sia per le persone che per le imprese. Infatti, un ecosistema strutturato con una visione di lungo termine, favorisce uno sviluppo sostenibile di un'area nel suo complesso.

Le azioni, spesso frammentate, di singole imprese non sono sufficienti a creare valore sostenibile per il territorio o per l'impresa stessa. L'attività svolta da un consorzio commerciale, invece, ha lo scopo di coordinare tutte le attività territoriali, coinvolgendo i vari attori locali nell'ottica di creare un valore sostenibile nel medio lungo termine.

In questo capitolo ci soffermeremo sull'analisi della teoria del *Destination Management*. Riflettendo attentamente sulla figura del consorzio, diventa chiaro come, esso si erge a *figura di coordinamento* del territorio, con l'obiettivo di creare valore aggiunto per tutta la comunità nel medio lungo termine. Rileggere la figura del *Destination Management* in un'ottica industriale e non esclusivamente turistica, risulta necessario per ripensare enti di coordinamento di zone, con forte vocazione industriale ma frammentate da un tessuto di imprese troppo piccole per competere nei mercati internazionali. Di fatto, l'esempio della Sabina ci mostra come il Consorzio agisca su più livelli, dalla formazione dei giovani, alla creazione di nuove infrastrutture grazie ad accordi con enti pubblici, fino ad azioni mirate allo sviluppo di settori economici che esulano dal *core business* delle aziende consorziate. Abbiamo infatti visto come il consorzio commerciale *Sabina Dop* stia cercando di sviluppare nuovi prodotti, come quelli cosmetici, piuttosto che il settore turistico, stimolando la nascita di agriturismi tra gli uliveti, al fine di creare un'esperienza intorno al prodotto.

Un altro tema che affronteremo in questo ultimo capitolo è rivolto alla percezione che un ente di coordinamento come il consorzio potrebbe avere rispetto al *profitto in funzione del territorio di riferimento*. Emerge con chiarezza che un *consorzio commerciale*, costituito da imprese radicate nel territorio, ne ha una visione molto diversa rispetto a quella che può averne

un'impresa esterna che investe in quello stesso luogo o acquisendo un'azienda locale o tramite un investimento diretto.

È evidente e naturale che il consorzio commerciale concepisca il territorio come risorsa da preservare e valorizzare in tutti i suoi aspetti, da quello ambientale a quello sociale. Una società esterna che investe in un territorio invece, lo concepisce come semplice contenitore da sfruttare per ripagare l'investimento effettuato e ottenere del profitto.

Questa contrapposizione rispetto alla visione di un territorio, ci introduce al concetto del “*Benessere economico Sostenibile di un territorio*”. Ciò, costituisce l'elemento alla base di un cambiamento del paradigma culturale. Si afferma un diverso sistema di valori, ed una diversa concezione valoriale del territorio: non più contenitore sterile da sfruttare, ma risorsa da preservare e valorizzare.

In conclusione, possiamo affermare che sia la teoria del *Destination Management* che quella incentrata sul “*Benessere Economico Sostenibile di un territorio*”, trovino un'applicazione empirica in quello che abbiamo letto nell'analisi del Consorzio Sabina DOP. Infatti, la mia personale esperienza sul territorio sabino, mi ha convinto di avere di fronte una comunità locale, fiera delle proprie origini, che investe nel suo territorio pensando non solamente alla realizzazione di profitto ma alla salvaguardia di un ecosistema dove tutti gli attori collaborano in maniera armonica salvaguardando identità e appartenenza al territorio.

4.2 Destination Management Organization

L'evoluzione sociale ed economica che ha subito negli ultimi anni la nostra società, è rappresentata in maniera efficace dalla nascita e alcune volte dallo sviluppo di nuove forme di competizione. Come si evince dal caso presentato nel primo capitolo, si sta assistendo ad un trasferimento della competizione, dalle singole imprese ai territori, concepiti come “insieme di valori tangibili ed intangibili, quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio

urbanistico ed artistico, le infrastrutture, la localizzazione e ogni altro genere di situazione tale da accrescere il valore complessivo dei vari elementi” (Kotler, Haider, & Rein, 1993).

Un ambiente competitivo globale, fa sì che i singoli territori siano obbligati, in un’ottica sempre più imprenditoriale a “competere autonomamente a livello globale per conseguire risorse scarse, necessarie per il proprio sviluppo, sostenere le imprese in esse operanti, promuovere lo sviluppo, in ultima istanza, migliorare la qualità di vita della collettività” (Cercola, 1999)

Rispetto a ciò, risulta interessante il pensiero di Sicca, che definisce la gestione strategica di un territorio come quell’attività mirata a stimolare la creazione di una visione condivisa e allo stesso tempo l’attività che stimola la partecipazione, da parte di tutti gli attori territoriali, sia pubblici che privati, alla creazione di un disegno condiviso mirato, da una parte a superare le logiche competitive locali e dall’altra a valorizzare le risorse e le competenze presenti. (Sicca & Guatri, 2000). Oltre a ciò, fattore fondamentale da prendere in considerazione è anche quello del cambiamento tecnologico, che modifica i confini dell’ambiente competitivo e favorisce l’entrata nel mercato di nuovi e diversi concorrenti, ma soprattutto introduce nuovi fattori critici di successo. (Presenza, 2007)

Alla luce di tali affermazioni, possiamo asserire che il successo competitivo di un territorio quindi non può essere più affidato al caso o alle competenze delle singole imprese, ma deve essere il frutto di un’azione pianificata e coordinata da un ente intermedio, capace di soddisfare anche i mercati più esigenti cercando di anticiparne le tendenze evolutive.

Nasce quindi l’esigenza di sviluppare una strategia di *Destination Managment Organization* per integrare all’interno di un processo strategico le azioni necessarie per gestire i servizi al fine di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio. Parliamo nello specifico, del caso Sabina DOP riportato nel primo capitolo. Lì, abbiamo potuto osservare come una comunità di imprese e di persone, stia riorganizzando in modo coordinato il territorio attraverso una pianificazione strategica, con l’obiettivo di non perdere la competitività e le competenze acquisite negli anni. Questa riorganizzazione del territorio, operata dal consorzio commerciale rientra a tutti gli effetti in un’operazione di *Destination Management Organization*.

In genere, la letteratura scientifica parla di implementazione di processi di Destination Management solamente in ambito turistico. In tale ambito viene definita come un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area (Della Corte, 2000)

Qui invece si parla della riorganizzazione completa di un territorio, questa non riguarda solamente l'ambito turistico, ma tutti i comparti economici e sociali presenti nella Sabina, dalle imprese alle istituzioni fino ad arrivare al coinvolgimento attivo della comunità locale.

Un'efficace Destination Management ha, quindi, un duplice obiettivo: da un lato analizzare, definire e gestire le varie componenti imprenditoriali del sistema locale, e dall'altro organizzare in modo organico tutti questi elementi, in modo tale da tradurli in offerta ed intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla vocazione del territorio. In sostanza quindi, si pone l'obiettivo ambizioso di gestione strategica del luogo attraverso il coordinamento delle attività locali. Si giunge così ad una visione condivisa che prevede il superamento di logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori sia pubblici che privati stimolandoli a partecipare al disegno complessivo del territorio.

Nell'approccio di Destination Management il territorio assume una posizione fondamentale perché non viene più visto come un contenitore spaziale dell'offerta, neutro ed intercambiabile, bensì come l'elemento che contraddistingue l'offerta e la differenzia in maniera definitiva dalle altre, divenendo fattore critico di successo.

Avere un ente di coordinamento delle microimprese presenti in un territorio e dunque vincente se associato ad una buona visione strategica, dove vengono superate e messe da parte le logiche competitive interne e dove il pubblico e il privato cooperano per ottenere un obiettivo più grande, portare ricchezza e benessere nel distretto di riferimento.

Andiamo ora ad esaminare in modo sintetico e conciso quelli che sono gli step per organizzare una località secondo il modello di Destination Management, quelle che sono le leve competitive e gli organi di coordinamento individuabili.

Si parte individuando una strategia sistemica territoriale che coinvolga imprese e organizzazioni locali attraverso le seguenti linee di intervento:

- Emanazione di norme e regolamenti in grado di individuare indirizzi e vincoli che guidino l'azione degli attori locali.
- Interventi diretti sul territorio atti a far emergere vocazione e risorse del territorio stesso.
- Istituzione di enti di coordinamento che svolgano attività di promozione del territorio favorendo progetti strategici.
- Stimolare la nascita di associazioni di aggregazioni d'impresa attraverso le quali si possano creare delle economie di scala e di scopo al fine di rafforzare l'azione promozionale e commerciale.

Una volta individuata la strategia sistemica territoriale andiamo ad individuare le dimensioni del campo d'azione del Destination Management:

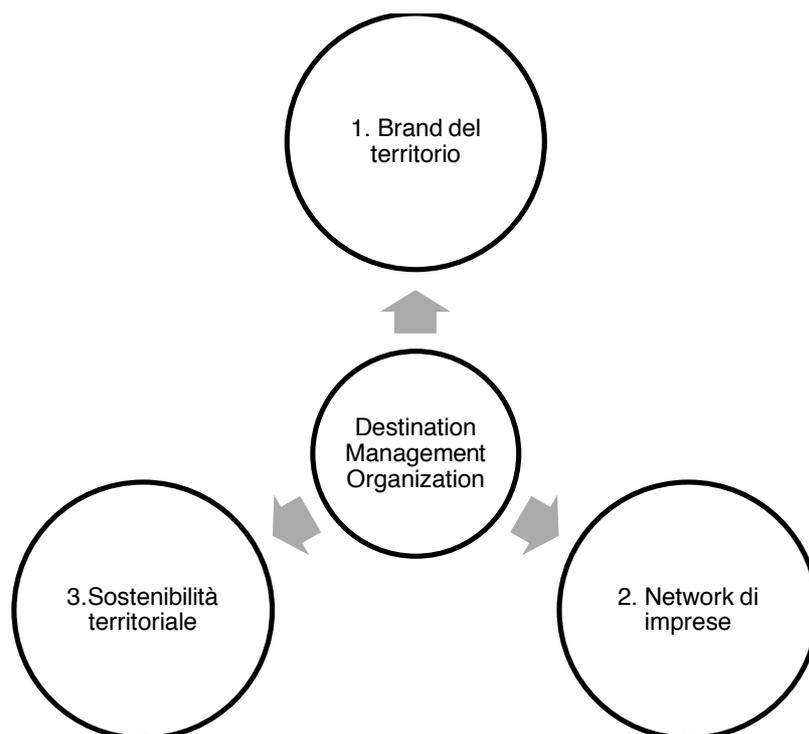
- Creazione e gestione del *brand associato al territorio* scelto per il territorio, prestando attenzione ai feedback dei clienti tenendo conto della Customer Satisfaction, cioè del gap tra le aspettative al momento della scelta e le percezioni create con l'utilizzo del prodotto. Inoltre, si pone l'obiettivo di integrare l'operato degli attori locali dando vita a sinergie in grado di migliorare l'offerta complessiva del territorio.
- Creazione di un *network tra imprese*, quindi collaborazione e coordinamento, che rappresentano da una parte un fattore critico di successo se raggiunto e dall'altra, se mancato, la causa di fallimento di molti casi di Destination Management. In tal senso è importante introdurre il concetto di meta-management, organi in grado di realizzare una gestione strategica sovra ordinata in realtà territoriali caratterizzate da attori in gran parte di piccola dimensione, interdipendenti ma autonomi. Il loro compito principale è quello di disegnare una linea strategica di fondo, governare le relazioni tra i vari attori commerciali e supportare il tessuto sociale attraverso la creazione e promozione di un

contesto culturale, economico e sociale favorevole. La figura del meta-manager deve quindi assolvere compiti di planner, sponsor e coordinatore. Ora molto dibattuta rimane la questione su quali soggetti possano ricoprire in concreto tale figura e di come possano efficacemente operare.

- Valutazione dell'impatto della riorganizzazione industriale sul sistema territoriale locale, tenendo presente la salvaguardia dei residenti, dei fattori paesaggistici e naturalistici. Bisogna quindi pensare uno sviluppo in linea con la capacità di sostenibilità degli standard qualitativi da parte dell'offerta.

Tutto questo può essere riassunto nel seguente grafico:

Figura 5: I driver di una Destination Management Organization



Fonte: Mia elaborazione di dati strategici presentati dal consorzio.

Figura di grande importanza in questa tipologia di organizzazione è, come già detto, quella del meta-management, cioè quegli attori che devono coordinare tutti i soggetti e le attività del

territorio e che nel nostro caso di analisi è rappresentato dal *consorzio commerciale* Sabina DOP.

L'interrogativo che oggi la letteratura si pone è se si possa sviluppare una capacità di risposta sistemica più forte, che porti alla gestione di una destinazione turistica secondo il modello di D.M. e superi molti dei fattori di ostacolo come la cultura fortemente individualista degli imprenditori e, di riflesso, la riluttanza all'aggregazione e la mancanza di una managerialità di aggregato che sappia gestire efficacemente tanto il progetto di sviluppo quanto il consenso politico.

Il comparto delle piccole e medie imprese italiane, si caratterizza rispetto ad altre aziende, per i forti limiti strutturali in termini di efficienza della produzione. Dato per assunto ciò, il limite maggiore di queste imprese rispetto a realtà imprenditoriali più grandi, è il più delle volte superato grazie alla cosiddetta *intelligenza fluida* impersonata dall'imprenditore e dai suoi dipendenti.

La soluzione, per ovviare ai problemi di efficienza organizzativa, è stata quella di organizzare dei sistemi di rete come i cluster produttivi, le catene di fornitura o le filiere di prodotti. Fino ad oggi, la forma più nota di organizzazione tra imprese è il distretto industriale. In merito a ciò, Becattini, uno dei massimi esponenti dell'argomento scrive: *Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpretarsi a vicenda* (Becattini G. , Modelli locali di sviluppo, 1989).

Da queste poche parole emerge chiaramente il carattere tipo di una aggregazione produttiva come quella Sabina: il territorio, le imprese e le persone. Tutti fattori presenti in un'area territorialmente circoscritta.

L'osservazione fondamentale che si vuol far emergere in questo paragrafo, è che l'organizzazione del territorio secondo le logiche del *Destination management Organization* risulta vincente perché coinvolge in maniera sinergica, condivisa ed omogenea il territorio di

riferimento, incentivando uno sviluppo sostenibile. L'esempio del consorzio commerciale presente in Sabina, rappresenta la dimostrazione di come grazie ad un attore di coordinamento, le varie aziende del luogo si stiano riorganizzando, da una parte aumentando la loro competitività e dall'altra mantenendo la propria identità e appartenenza.

Il salto di qualità della *Destination management Organization*, rispetto all'organizzazione di un semplice distretto, è quella di aver concepito un diverso modo di organizzare la rete d'impresa. Si tratta infatti di un'organizzazione strutturata e complessa, con una *vision* di medio/lungo termine. Di fronte ai cambiamenti strutturali del mercato, con l'avvento della globalizzazione e della smaterializzazione del valore (Rullani, "Economia della conoscenza e impresa diffusa. Territori intelligenti, reti estese e innovazioni sostenibili per portare il made in Italy fuori dalla crisi", 2010), bisogna inevitabilmente passare da un livello di azione e competizione locale ad uno di contesto globale. Fondamentale per fare ciò è concepire in modo diverso il capitalismo di territorio *in senso stretto*. Le varie filiere della produzione, infatti, tendono ad allargarsi sempre di più e ad assumere una connotazione sempre più globale. Questa spinta verso la globalizzazione e la smaterializzazione del prodotto, porta inevitabilmente ad un processo di apertura delle reti tradizionali di impresa, le quali dovrebbero focalizzarsi non solo sugli aspetti legati alla produzione, ma anche e soprattutto sugli aspetti legati all'ideazione, promozione e commercializzazione del prodotto.

Per ripensare un'organizzazione così complessa, c'è bisogno di un ente di coordinamento che si muova al di fuori del contesto meramente locale, incentivando la nascita di reti trans-territoriali e cercando di sviluppare business multisettoriali.

Se si utilizzano queste linee guida, si può arrivare ad una visione eterogenea del contesto locale, legato al più ampio contesto sovra-territoriale. Questo approccio, ci consente di presidiare trasversalmente, competenze e risorse oltre che una pluralità di mercati. Tutto questo processo descritto, vede il territorio come elemento cardine in quanto se da una parte, si sviluppa una logica di rete trans-territoriale, dall'altra vi è la necessità di mantenere un focus e un contatto con il territorio di riferimento.

L'osservazione fondamentale che si vuole far emergere in questo paragrafo è che l'organizzazione di un territorio secondo le logiche del Destination Management Organization

risulta vincente, perché coinvolge in maniera sinergica, condivisa ed omogenea il territorio di riferimento, incentivando uno sviluppo sostenibile. L'esempio del consorzio commerciale in Sabina, rappresenta la dimostrazione di come grazie ad un attore di coordinamento, le varie aziende del luogo si stiano riorganizzando, da una parte aumentando la loro competitività e dall'altra mantenendo identità e appartenenza.

4.3 La co-produzione di valore

Come accennato nel paragrafo precedente, il processo di transizione verso un mondo sempre più globale, sta portando anche all'evoluzione dei meccanismi di produzione del valore. Il processo di produzione, si estende a nuovi territori e a nuovi attori sia locali che globali. Si aprono problemi di competitività, di cultura o di investimento per tutte quelle realtà focalizzate su modelli di business e di mentalità ormai superati.

Questo cambiamento di mentalità può sembrare banale per tutte quelle imprese che pongono il processo di internazionalizzazione alla base del loro sviluppo, ma alcune volte questo non è in linea con i modelli teorici dello sviluppo economico. Fulvio Coltorti dice: “il fatto che il contesto in cui opera l'impresa moderna sta diventando sovra-nazionale, non è ancora stato esplorato in profondità in rapporto con i temi correntemente discussi sullo sviluppo economico” (Coltorti, 2013).

Il problema principale di questo ritardo è proprio la difficoltà nell'introdurre un cambiamento di prospettiva dal sistema produttivo locale, a quello trans-nazionale. In questo contesto si inserisce il concetto di *Destination manager Organization*, al quale spetterà il coordinamento di questo processo. Oggi, dopo l'analisi empirica del caso, risulta chiaro che l'unità minima di riferimento della produzione competitiva di valore non è più la singola impresa ma il sistema di imprese a cui appartiene, spesso organizzato in un tessuto di piccole e medie imprese definito quarto capitalismo. Grazie alla cooperazione e a meccanismi di co-creazione del valore, anche imprese a conduzione familiare, specializzate in una produzione di nicchia, possono crescere a livello globale, diventare medie imprese e costruire filiere di produzione e di collaborazione sia su scala locale che internazionale (Coltorti, 2013).

In questo contesto di dilatazione e disgregazione dei fattori produttivi si assiste ad un fenomeno economico che porta le imprese a sfruttare relazioni che vanno oltre il rapporto di semplice scambio. Si sono costruiti rapporti di forte legame tra forniture, alleanze e processi di collaborazione. Le idee di tali imprese vengono concepite in stretto contatto con clienti e fornitori. Tale processo fa sì che imprese specializzate nell'ideare, realizzare e vendere un prodotto, siano legate dal rapporto di *co-produzione del valore* che si trasforma in prezzo per il consumatore finale.

La forza dei distretti industriali è proprio questa, già dagli anni settanta si focalizzano sulla co-produzione di valore, che aggrega molte imprese tra loro complementari. Oggi questo modello di sviluppo non è più un'anomalia rispetto alle rigide norme sulla concorrenza di mercato, ma è diventata la strada maestra sulla quale ricostruire un impianto economico. (Becattini G. , "Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali", 1997). Perfino le grandi imprese, da qualche anno hanno iniziato ad utilizzare un modello organizzativo molto simile a quello dei distretti, infatti ricorrono sempre di più all'*outsourcing* ed a diverse alleanze tecnologiche e commerciali.

Dunque, la co-produzione di valore attraverso sistemi che mettono in rete diverse imprese, il più delle volte complementari, è stato già da tempo in Italia, e lo sta diventando oggi in tutto il mondo un modello organizzativo consolidato. Dopo aver assistito al declino dell'organizzazione fordista, la quale puntava all'autosufficienza e alla creazione di un'impresa completamente integrata, oggi le filiere cosiddette *pluri-imprenditoriali* rappresentano la base di un nuovo ed innovativo sistema produttivo. In queste imprese, la cosa più importante da tenere in considerazione è che il valore generato, che viene ovviamente pagato dai consumatori finali, va considerato come un valore condiviso: si parla di *shared value* alla cui formazione contribuiscono in maniera diversa i vari partecipanti (Porter & Kramer, 2011).

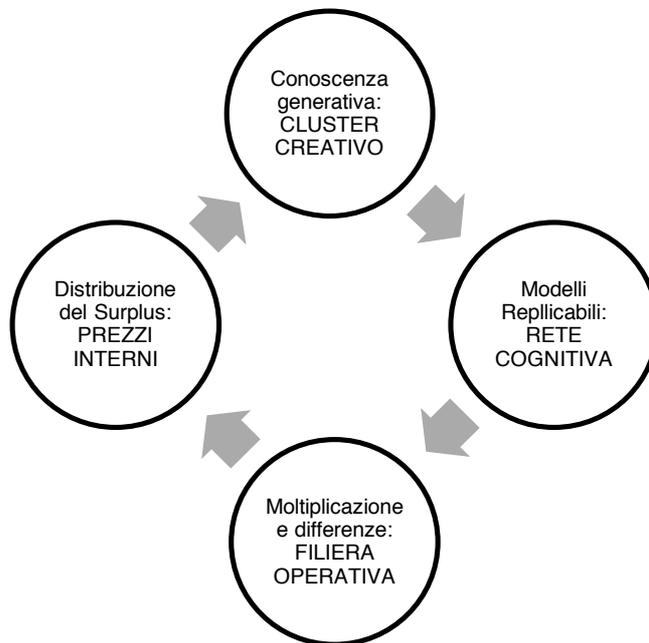
Il processo di *shared value* fa sì che gli operatori della filiera siano oggettivamente interdipendenti e che si facciano carico di una serie di corresponsabilità reciproche. Siffatto modello di co-creazione di valore, come nell'esempio del Sabina DOP, ha bisogno di forme organizzative di coordinamento efficienti dato che deve cercare di coinvolgere imprese di per sé interdipendenti ma che restano allo stesso tempo giuridicamente autonome.

L'interdipendenza tra imprese è gestita attraverso la creazione di un'organizzazione basata su sistemi connettivi di relazione organizzati su tre livelli (Rullani, Filiere reti e cluster: strategie e politiche per i sistemi di relazione emergenti, 2014):

- Creazione di nuclei mirati all'ideazione e alla sperimentazione di nuovi prodotti all'interno di *cluster creativi*, questi devono essere localizzati e concentrare persone in un luogo, stimolando l'interazione intellettuale.
- Creazione di nodi di comunicazione e selezione per le conoscenze esterne. Questo stimola la creazione di *reti cognitive* estese che incentivano lo scambio nel mondo di conoscenze, spesso codificate, che sono più facilmente trasferibili e riproducibili.
- Creazione di funzioni di più *filiere* operative che cerchino di assemblare attività e competenze, necessarie a dare un valore aggiunto al prodotto finito per poi venderlo ad un prezzo congruo al consumatore finale.

I tre sistemi connettivi sopra elencati, possono essere inseriti nel seguente grafico di co-produzione del valore:

Figura 6 - La co-produzione di valore nella filiera -



Fonte: (Rullani, Filiere reti e cluster: strategie e politiche per i sistemi di relazione emergenti, 2014)

Questi tre sistemi incentivano l'interrelazione tra aziende e la co-produzione di valore. La funzione essenziale assolta da questo sistema di *value creation* è quello di aumentare le innovazioni e replicare i modelli generati da esse, con lo scopo di generare un valore condiviso ed omogeneo per tutta la filiera. Il surplus che viene ricavato, si ridistribuisce in modo omogeneo grazie al meccanismo dei prezzi interni della filiera o attraverso le varie attività svolte all'interno della rete cognitiva o del *cluster*.

La distribuzione omogenea del surplus rappresenta un elemento fondamentale per il funzionamento della co-produzione e la sopravvivenza del sistema. Questo meccanismo di distribuzione del surplus discrimina tra chi fornisce un contributo utile ma non essenziale all'interno della filiera (quindi replicabile da potenziali concorrenti) e chi invece fornisce un apporto essenziale e non sostituibile. È normale che chi detiene una posizione dominante all'interno della filiera possa ottenere un surplus molto elevato.

Tale sistema organizzativo, incentrato su processi di co-creazione di valore è in linea con un'organizzazione territoriale di *Destination Management Organization*, dove le varie imprese del *cluster* collaborano e ridistribuiscono il valore creato all'interno della comunità. A tal proposito, il prossimo paragrafo è incentrato proprio su questo modo alternativo di concepire il valore generato: esso rappresenta un valore per tutto il territorio del cluster, e non solo semplice profitto per una singola impresa, si parla a questo punto di un *benessere equo e solidale*, diffuso in tutta la zona di riferimento.

4.4 Benessere equo e solidale

Il percorso organizzativo virtuoso descritto nel paragrafo dedicato al *Destination Management Organization* ci introduce un tema molto interessante, quello del benessere equo e solidale. Nel secondo paragrafo abbiamo anche visto come in questi sistemi territoriali si parli di co-creazione di valore. In tutto questo contesto, i distretti industriali, piuttosto che gli enti intermedi che li coordinano, come il consorzio commerciale Sabina DOP, perseguono l'obiettivo del benessere economico sostenibile della loro località. Il territorio di riferimento non viene concepito come semplice merce da sfruttare, ma come prodotto da salvaguardare e valorizzare. Si crea un valore sostenibile per tutti gli attori della filiera.

In merito a ciò, vale la pena ampliare l'argomento della discussione e capire quale sia la differenza tra: creazione di *profitto* e creazione di *valore aggiunto*. Oggi la cultura prevalente d'impresa fa riferimento ad una filosofia gestionale orientata all'ottenimento di profitto, dove l'unico obiettivo è ricavare un utile da ridistribuire tra gli azionisti. A mio avviso, tale modo di concepire la cultura d'impresa è ambiguo. Il perseguimento del mero profitto, non basta all'ottenimento di un benessere condiviso per tutti gli attori aziendali. Se si vuole ottenere realmente un benessere condiviso, si deve piuttosto parlare di creazione di *valore aggiunto*. Quest'orientamento aziendale è molto diverso rispetto a quello impostato sull'ottenimento del profitto dato che indirizza in modo differente l'attività del management e di conseguenza l'organizzazione interna. Inoltre, se le imprese orientate al profitto tendono sempre di più ad aderire a principi degenerativi del "Capitalismo Finanziario", il quale con la politica dell'Exit porta la cultura d'impresa a derive irresponsabili, le imprese orientate all'ottenimento del valore

aggiunto, si inseriscono in vincoli collegati a modelli di “Economia Sostenibile”. Per comprendere meglio questa differenza, è sufficiente analizzare come questi due approcci teorici si confrontino su alcuni argomenti aziendali specifici. Ad esempio le aziende focalizzate sul valore aggiunto sono *market driven*, cioè sensibili a cambiamenti ed evoluzioni dei bisogni della clientela target, al fine di mantenere elevato il rapporto qualità/valore percepito. Se l’impresa riuscirà a mantenere elevato il proprio valore aggiunto, potrà evitare di entrare nell’ambito della competitività di prezzo, mantenendo una forte differenziazione rispetto al prodotto/servizio offerto. Le imprese che impostano la loro strategia esclusivamente sull’ottenimento di profitto, sono al contrario definite *operational driven*, in sostanza sono molto attente alla gestione “interna” e all’ottimizzazione dei costi per l’ottenimento di un profitto incentrato su di una strategia di prezzo.

Emerge sicuramente come riflessione che l’impresa orientata all’ottenimento del valore aggiunto tenda sempre a rinnovarsi essendo attenta a quelle che sono le esigenze e le necessità del mercato e dei consumatori. Il management definisce assets strategici di sviluppo coerenti con i vincoli del mercato, dell’ambiente esterno e della concorrenza diretta. Nell’impresa *profit driven* invece, si tende solamente ad una ottimizzazione interna cercando di ridurre i costi, questo meccanismo non prevede una redistribuzione di reddito equa all’interno della comunità e spesso crea un territorio ed una comunità arida, indifferente e scollegata dall’impresa di riferimento.

Volendo spostare il focus della discussione dall’azienda al territorio, possiamo affermare come l’impresa *market driven* è sicuramente più attenta alle esigenze dei singoli attori locali ed è maggiormente interessata ad una logica di creazione di valore condiviso. Nell’analizzare ciò ci si è ispirati ad una riflessione fatta il 18 marzo del 1986 da Bob Kennedy in occasione del discorso che tenne un discorso presso l’università del Kansas nel quale evidenziava l’inadeguatezza del Pil come indicatore del benessere economico delle nazioni cosiddette sviluppate:

*“Non troveremo mai un fine per la nazione né una nostra personale soddisfazione nel mero perseguimento del benessere economico, nell’ammassare senza fine beni terreni.
Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell’indice Dow-Jones, né i successi del paese sulla base del Prodotto Interno Lordo.*

Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette, e le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine dei fine-settimana.

Il PIL mette nel conto le serrature speciali per le nostre porte di casa, e le prigioni per coloro che cercano di forzarle. Comprende programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai nostri bambini. Cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari, comprende anche la ricerca per migliorare la disseminazione della peste bubbonica, si accresce con gli equipaggiamenti che la polizia usa per sedare le rivolte, e non fa che aumentare quando sulle loro ceneri si ricostruiscono i bassifondi popolari.

Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago. Non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti. Non tiene conto né della giustizia nei nostri tribunali, né dell'equità nei rapporti fra di noi.

Il PIL non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio, né la nostra saggezza né la nostra conoscenza, né la nostra compassione né la devozione al nostro paese. Misura tutto, in breve, eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta.

Può dirci tutto sull'America, ma non se possiamo essere orgogliosi di essere americani.”

Queste le parole che pronunciava Bob Kennedy tre mesi prima del suo assassinio, ed è proprio da queste sue parole che si deve ripartire per introdurre uno strumento di valutazione della crescita economica che tenga conto della qualità della vita e non solamente del mero profitto.

Le aziende analizzate in Sabina fanno parte di una rete di imprese impostate sul *market value*, che cercano di creare un valore condiviso ma allo stesso tempo vogliono aumentare la loro competitività a livello globale grazie all'azione di coordinamento intrapresa dal consorzio commerciale. La strada imprenditoriale segnata da queste azienda pone al centro l'individuo e la comunità a cui appartiene.

4.5 Conclusione

A conclusione di questo ultimo capitolo, possiamo affermare come il consorzio commerciale *Sabina Dop* rappresenti un esempio completo di *destination management organization* che si basa su una co-creazione di valore tra le varie imprese della filiera. Si è voluto sottolineare come la co-creazione di valore stia diventando la strada maestra per una modalità di sviluppo imprenditoriale più equa e sostenibile. In questi contesti organizzativi il rapporto imprenditore/dipendente è molto forte, spesso si instaurano legami di amicizia e di fratellanza che rendono ancora più coesa una comunità.

Conclusione

In questo lavoro di tesi si è voluto evidenziare in che modo un tessuto imprenditoriale fortemente frammentato come quello italiano, possa trovare giovamento da soggetti intermedi di coordinamento pari ad un consorzio.

Nel corso delle indagini condotte durante la stesura di questo elaborato è stato affrontato il caso del consorzio commerciale Sabina Dop, soggetto imprenditoriale nato a causa di esigenze organizzative e di coordinamento manifestate dai consorziati. Ricordiamo che il consorzio ufficialmente nasce nel 1996 come ente di controllo del disciplinare di produzione dop e che si trasforma nel 2008 in consorzio commerciale, con ruolo di coordinatore strategico delle attività imprenditoriali delle imprese del luogo. Questo è solo uno dei tanti esempi di come la comunità delle Pmi italiane si stia riorganizzando dopo la crisi economica che, prima del 2008 con un crollo drastico dell'export e poi nel 2012 con la riduzione dei consumi interni ha messo in seria difficoltà la loro esistenza.

Il fatto che esse in alcuni casi si siano riuscite ad organizzare creando degli enti intermedi di coordinamento è stato per noi il pretesto per concepire un modello di crescita alternativo a quello della grande impresa. Nel caso esaminato in tesi le imprese sabine grazie all'aiuto del loro ente di coordinamento riescono ad essere competitive con le grandi imprese in termini di costo, di efficientamento della linea produttiva, di innovazione, di investimento o di campagne marketing. Abbiamo anche avuto modo di approfondire il contesto competitivo che si viene a creare all'interno di questi "distretti industriali" riscontrando quanto sia dinamico e stimolante per la creazione di nuove innovazioni.

In sostanza, la crisi economica del 2008 ha messo in discussione il paradigma della "one best way": essere grandi o aspirare a diventare un'azienda enorme in termini di dipendenti e di volumi non è l'unica strada della crescita. Infatti nel modello di sviluppo presentato in questa tesi le aziende sabine mantengono la loro pluralità e la loro autonomia pur essendo legate da vincoli di filiera che portano poi ad una co-creazione di valore per tutto il sistema territoriale. All'interno di questo ecosistema si deve parlare non solo di aziende ma anche di comunità locale, che beneficia degli aspetti positivi legati alla caratteristica propria di un distretto

industriale: il “fare sistema”. Fare sistema implica un coinvolgimento di tutti gli attori della filiera e di tutte le persone presenti nel territorio, dai bambini agli anziani fino ad arrivare ai giovani imprenditori che si affacciano all’interno del panorama economico distrettuale. Il minimo comun denominatore di tutto ciò è lo spirito di *identità* e *appartenenza* ad un territorio. Il fatto che l’attività svolta e la caratterizzazione del distretto sia avvenuta con anni di errori ed esperienze acquisite tende a creare un legame indissolubile tra la comunità e l’attività imprenditoriale di riferimento.

Una volta accertato il fatto che il modello di sviluppo del distretto e delle reti d’impresa sia in linea con uno sviluppo sostenibile per le aziende e la comunità locale, si è voluta analizzare l’impostazione normativa nazionale e comunitaria in riferimento all’antitrust. È emerso con chiarezza come l’impatto normativo sia decisivo per la nascita e lo sviluppo di enti di coordinamento territoriali come il consorzio. La criticità è che spesso questi soggetti intermedi non sono ben visti dal legislatore, il quale li percepisce come limitativi della concorrenza. Il dubbio nasce quando la stipulazione di un accordo strategico diventa necessario per la sopravvivenza di un ecosistema di aziende come, per citarne uno, quello Sabino. Proprio su questo concetto si sviluppa il problema focale del discorso: pur essendo per alcuni versi dannosi gli accordi strategici, rimangono essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo di alcuni territori italiani che poggiano le loro radici sui distretti industriali e la loro forza su alleanze, collaborazioni ed intese. Alcune volte, le dinamiche osservate in questi luoghi esulano da meccanismi di efficienza economica, o di concorrenza tra imprese, ma sicuramente rientrano nella sfera della solidarietà e dell’appartenenza ad una comunità, dove si intrecciano storie di amicizia, di parentela e di affetto che il più delle volte incidono nelle decisioni economiche.

La domanda alla quale il legislatore dovrà cercare di dare una risposta è questa: come si può conciliare un assetto normativo che penalizza gli accordi e le intese con un assetto industriale che basa la sua forza e la sua identità su ecosistemi di microimprese che fondano la loro solidità sulla condivisione e la collaborazione reciproca oppure, giuridicamente parlando, può un consorzio commerciale ritenersi compatibile con la disciplina antitrust?

Lasciamo aperta la discussione sperando che il legislatore produca delle norme che siano in grado di tutelare le P.m.i. esistenti e i loro enti di coordinamento intermedi, ma che soprattutto incentivino la nascita di sistemi territoriali come quello sabino dove l’attenzione non ricade sul profitto, ma sul valore aggiunto creato e dove si fa attenzione alla crescita sostenibile della comunità di riferimento.

Appendice A

Parte 1: La storia della sabina, dell'ulivo e delle persone:

La parola “Sabina” ha origine dal popolo che da millenni abita quella terra, i Sabini. Originariamente, il territorio che essi occupavano, era compreso tra le: “valli dell’alto Appennino, lungo il fiume Aternum, presso Amiternum, donde col tempo, dopo aver attraversato il Velino, occuparono la valle Reatina e scesero fino alla confluenza dell’Aniene col Tevere” (cfr. G. Tomassetti - G. Biasiotti, *La diocesi di sabina*, Roma, p. 5.).

Si hanno testimonianze scritte dell’insediamento del popolo Sabino in quella terra, sin dai tempi degli antichi romani. L’evento che rende famosa la gens Sabina nel mondo è sicuramente individuabile nel “Ratto delle Sabine”. Questa, è una delle vicende più antiche della storia di Roma. Tale evento, avvolto dalla leggenda, narra che Romolo, primo re di Roma, dopo aver fondato la città nel 753 a.C., rivolgendosi agli abitanti delle popolazioni limitrofe, chiese di poter avere delle donne così da popolare la nuova città. Al rifiuto dei vicini, rispose con l’inganno; organizzò un grande spettacolo per attirare gli abitanti della regione e rapì le loro donne²⁴. La storia del ratto delle sabine, è riportata in maniere dettagliata su molti scritti latini di autori come Livio o Plutarco.

Dopo la vicenda del “Ratto delle Sabine”, nacquero aspre contese tra i sabini ed i romani, i quali dopo molte battaglie, riuscirono a sottomettere gli abitanti delle terre Sabine e ad annetterle ai possedimenti di Roma. Nonostante questo, i Sabini mantennero sempre vive le proprie tradizioni ed i tratti distintivi che caratterizzavano e distinguevano il loro popolo; è per questo motivo che vennero chiamati da Cicerone *fortissimos viros* (Lig. II, 32.) cioè razza forte. Il poeta Virgilio invece, nota negli usi ed i costumi della gente sabina, la semplicità della vita campestre unita ad un profondo sentimento religioso.

²⁴ Fonte: Wikipedia: *Il ratto delle Sabine*

Il territorio sabino, già dai tempi degli antichi romani era molto popolato, la sua capitale era Cures, e nei momenti di grave pericolo per la comunità, le varie città mandavano dei delegati nella capitale, dove si teneva l'assemblea collegiale e si prendevano decisioni comuni delegando il potere al Re di Cures, che diventava il capo delle "genti sabine". Oggi, la città di Cures non esiste più, però in alcuni luoghi si possono osservare i resti delle mura ciclopiche che la circondavano.

La circostanza che nel territorio passeggiando tra gli ulivi della sabina si possano trovare molti resti di città e ville romane, rende orgogliosa la comunità locale, aumentandone il senso di appartenenza. Le storie e le leggende sugli antichi antenati sabini, vengono tramandate da generazione in generazione ancora oggi.

Tornando alla storia della Sabina, possiamo affermare che il momento di svolta per questo popolo, si ha con l'annessione a Roma. Nasce un intenso legame tra questi due popoli, la *gens sabina*, si mischia a quella romana; Roma deve alle genti Sabine la maggior parte delle sue immense fortune, dalla nascita, al rapido sviluppo, alle glorie militari, a molti imperatori. Tutto ciò è testimoniato da illustri personaggi provenienti da gens di origine sabina, come ad esempio, la gens Claudia, la gens Flavia, La gens Scipione o la Gens dei Claudii Regillesi, che da sola diede a Roma sette censori, cinque dittatori, ventotto consoli e tre imperatori (Tiberio, Claudio, Nerone²⁵).

Furono gli stessi romani ad eleggere il territorio sabino a riserva alimentare per il mercato della città di Roma e proprio loro "iniziarono" le terre sabine alla coltivazione dell'olio d'oliva. In breve tempo l'attività economica dei sabini divenne quella della coltivazione dell'ulivo e della trasformazione dell'oliva in "oro giallo". La sabina divenne quindi, terra di coltivazione dell'olio e "rifugio estivo" per i nobili patrizi romani, che iniziarono a costruire le loro splendide ville di campagna, prevedendo sempre, annesso alla casa, un frantoio per macinare olive ed un magazzino per conservarne l'olio.

Ci sono tuttora tracce concrete delle coltivazioni romane, esistono ancora oggi infatti, in sabina, degli ulivi millenari, con un'età stimata di più di 2000 anni. Tra gli ulivi rimasti, il più antico è

²⁵ Fonte: "La gens Sabina", *L'antico legame fra Roma e Sabina*, dal sito www.sabinadop.it

l'olivone di Palombara sabina. Questo ulivo, chiamato dagli abitanti del luogo *u l'ivo* appartiene alla varietà cosiddetta *salus alba*, antichissima specie di ulivo che si è evoluta nel tipo, ed oggi viene identificata come *Salviana*. L'età stimata dell'albero è di 3000 anni, la sua circonferenza, misurata dallo storico, archeologo e topografo italiano Antonio Nibby, nel 1823 era di quarantadue palmi, più di undici metri. Questo ulivo, rappresenta il più antico esemplare di tutta la sabina e più in generale, uno dei più antichi del mondo. La gente del luogo racconta che fino a quarant'anni fa, una fioraia allestiva la sua bottega nel tronco cavo dell'albero. Poi, quest'albero fu dimenticato per parecchi anni e una betoniera passandogli vicino, fu coinvolta in un incidente stradale e strappò un quinto del tronco. La comunità locale, dopo questo evento decise di proteggere l'albero. Nel 2009, operatori del luogo, con l'aiuto del consorzio Sabina Dop hanno potato, ripulito e messo in sicurezza l'*u l'ivò* di Palombara Sabina. Adesso, è stata creata una vera e propria oasi turistica intorno all'ulivo millenario, che sorge a duecento metri dai resti di un'antica ed importante villa romana risalente al I sec. a.C. . Infine, dopo la rivalorizzazione di *u l'ivo* da pochi anni è nata, tra le giovani coppie di sposi Sabini, la consuetudine di farsi fotografare davanti al vecchio albero.

Gli ulivi millenari della sabina sono un patrimonio dell'umanità e ciascuno di loro ha una storia da raccontare, le comunità locali sono molto legate ai propri alberi. Dopo *u l'ivo*, il secondo esemplare di ulivo più antico è quello di Canneto Sabino, anch'esso è la testimonianza vivente che la vocazione millenaria della Sabina è la produzione di olio d'oliva. Secondo le leggende Sabine, questo ulivo fu piantato addirittura dal Sabino Numa Pompilio, che fu Re di Roma dal 715 a.C. fino al 673 a.C., ma la stima più ragionevole, effettuata dagli agronomi Sabini, sembra datare la pianta ad un millennio circa di età. Se così fosse, potrebbe essere stato piantato durante la campagna di bonifica delle zone di Canneto, effettuata durante il medioevo, da parte dei monaci benedettini dell'abbazia di Farfa.

La storia della Sabina infatti, non è legata solamente a quella dell'antica Roma. Se oggi abbiamo una vasta coltivazione di ulivi in tutta la zona di riferimento, e se la vocazione degli abitanti del luogo alla coltivazione di olio d'oliva è stata conservata, lo si deve soprattutto ai monaci benedettini dell'abbazia di Farfa, che a partire dal medioevo, dopo che le coltivazioni romane furono travolte e distrutte dalle orde barbariche, ripresero le antiche tradizioni romane iniziando un'opera di bonifica che coinvolse tutto il territorio Sabino.

L'abbazia di Farfa, rappresenta uno dei monasteri più importanti del Medioevo europeo, ebbe il patrocinio di Carlo Magno e nel periodo di massimo splendore, possedeva una vastissima porzione dell'Italia centrale. La principale fonte di reddito dell'abbazia era la produzione ed il commercio dell'olio d'oliva. Testimonianza della sua ricchezza e della sua importanza è, ad esempio, il fatto che la sua nave commerciale poteva transitare in tutti i porti del "sacro romano impero" senza dover pagare dazi, grazie ad una speciale concessione offerta dallo stesso imperatore. Ancor oggi, l'abbazia è abitata dai monaci, ed è un punto di riferimento culturale e spirituale per la comunità Sabina.

A pochi passi dall'abbazia, nel comune di Castelnuovo di Farfa, sorge il museo dell'olio sabino. Il museo, si trova all'interno di un antico palazzotto rinascimentale ristrutturato alla metà degli anni novanta dalla volontà di due giovani architetti del luogo. Il loro obiettivo era quello di conciliare l'antica vocazione del territorio alla coltura dell'olio con installazioni artistiche. Tutto ciò nell'ottica di introdurre questa antica tradizione nel mondo moderno, facendo trapelare il messaggio di una comunità che da una parte guarda al futuro, ma dall'altra è attenta a preservare le sue tradizioni e la propria identità. All'interno del museo, oltre ad essere presenti vecchi attrezzi legati alla raccolta delle olive, alla loro macinazione e conservazione, periodicamente vengono organizzati degli eventi di rilievo internazionale, dove si invitano artisti di fama mondiale a reinterpretare il prodotto olio in chiave moderna e creativa.

Questi esempi, dovrebbero rendere chiaro al lettore che le origini del popolo Sabino, sono molto antiche, la sua storia è densa di avvenimenti, dal forte legame con l'antica Roma, all'importanza dell'abbazia di Farfa nel periodo Medioevale. Tracce evidenti di questa storia sono ancora vive e presenti nel territorio, dagli innumerevoli reperti delle antiche ville romane, fino alla presenza di ulivi millenari come l'*u l'ivo* di Palombara Sabina o l'olivone di Canneto. Per non parlare dell'ingombrante presenza dell'abbazia di Farfa, custode di memoria e tradizione, costante punto di riferimento per questo, di tutto il territorio.

In conclusione, possiamo affermare come la promozione del territorio e delle sue origini, ha portato alla creazione di luoghi di aggregazione come l'oasi turistica creata attorno a l'*u l'ivo* o il museo dell'olio sorto a Castelnuovo di Farfa, atti a mantenere vivo il ricordo, diventando tassello fondamentale per preservare l'identità territoriale. Questa rappresenta il vero fulcro delle aziende sabine che, grazie a ciò, hanno un ottimo ricambio generazionale. I giovani, forti

dell'appartenenza ad una comunità che vanta antiche tradizioni, investono nel proprio territorio, lavorando nelle aziende agricole sabine cercando di promuovere sempre di più a livello internazionale il loro prodotto.

Parte 2: Il sistema olivicolo sabino

Il sistema olivicolo sabino ha origini antiche. Nel territorio sono presenti piante secolari e l'esperienza delle tecniche lavorative e di raccolta del frutto della pianta di ulivo si tramandando da anni, di generazione in generazione.

(sabinadop.it, s.d.) (Pozzi, 2013) (Matteo Ametis, 2008) (Sacerdote, 2014; Berta, 2013; Ferrucci, 2007)

La zona di produzione comprende 46 comuni sparsi tra la provincia di Roma e la provincia di Rieti. Nella Sabina, la filiera olivicola rappresenta l'attività più importante in termini di fatturato e assume forte valore simbolico di percezione dell'identità territoriale.

L'attuale mercato di riferimento dell'olio sabino, è quello italiano, centro-settentrionale. Negli ultimi anni, soprattutto dopo l'ottenimento dei riconoscimenti, prima nel 1996 della denominazione di Origine Protetta, e poi del "Consorzio Sabina Dop" da parte del Mipaaf, il mercato di riferimento si sta gradualmente ampliando. Sono stati aperti nuovi sbocchi commerciali con mercati esteri, ad oggi, però, ancora caratterizzati da piccole quantità commercializzate.

Il potenziale produttivo di tutto il sistema olivicolo sabino, considerando anche le zone non comprese all'interno del territorio Dop è di circa 9.000 tonnellate. Nell'area indicata, è diffusa l'abitudine di auto-consumare il prodotto, che viene ceduto al prezzo di costo dai produttori ad amici e parenti prossimi. Questa usanza diffusa, assorbe circa 2.500 tonnellate di prodotto che vengono quindi sottratte ad una possibile vendita. Tutto ciò fa sì che il potenziale commerciabile si riduca a 6500 tonnellate.

Altra interessante analisi, elaborata dall'osservatorio strategico del *Consorzio Sabina Dop*, è che: in termini di potenziale produttivo, su 9000 t. di olio prodotto, 2500 t. sono potenzialmente

certificabili come DOP e ad oggi solamente il 10% viene certificato. Da ciò ne segue la facile intuizione che gran parte del potenziale DOP non viene ad oggi rivendicato²⁶.

Le restanti 4000 t. di olio extravergine d'oliva, sono considerate anch'esse di buona qualità e sono spesso commercializzate nei territori limitrofi alla Sabina, ma più in generale, possiamo dire che non trovano ad oggi sbocchi soddisfacenti che garantiscano una elevata redditività.

La stratificazione di prodotti presentata fino ad ora denota un panorama confusionario, le imprese del territorio, senza un ente di coordinamento non riescono a trasmettere una *brand identity* in linea con un coerente progetto di sviluppo strategico. Per questo motivo, nasce il *consorzio sabina Dop*, ente a cui è stato delegato il ruolo di coordinatore e di organizzatore della filiera produttiva in un'ottica di riposizionamento competitivo, dove anche i prezzi dei diversi prodotti, corrispondano a delle fasce di riferimento coerenti e costanti, cosa che prima del 2009 non avveniva e che invece oggi, grazie all'azione consortile sta avvenendo.

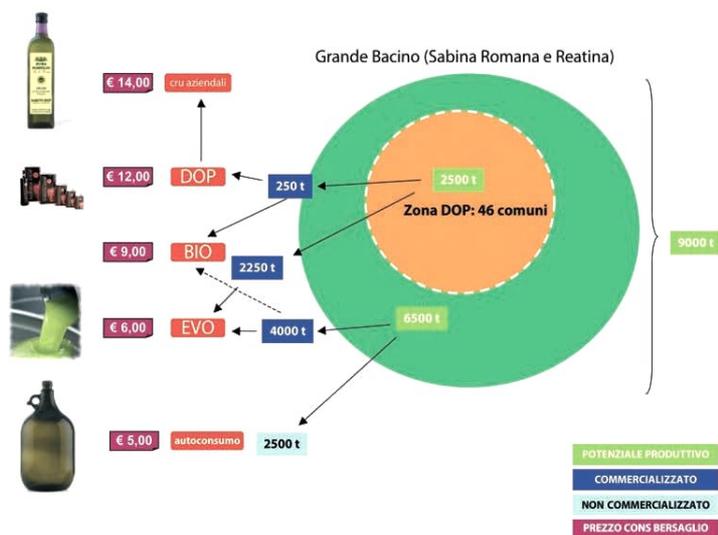
La prima azione concreta del consorzio, è stata quella di aumentare la concentrazione dell'offerta e unire i vari produttori di Olio extravergine d'oliva Dop certificato sotto un unico marchio ed un unico packaging riconoscibile facilmente dal mercato. Attualmente, più della metà del prodotto Dop, viene commercializzato con il marchio del Consorzio, ma alcune imprese, continuano ad imbottigliare e commercializzare i propri prodotti, a volte biologici, a volte aromatizzati, con la funzione di "cru aziendale"²⁷.

Tutti i dati sopra illustrati, possono essere riassunti nel seguente schema:

²⁶Per questo motivo, nel 2009 nasce l'ente riconosciuto dal Mipaaf "Sabina Dop", che si occupa della certificazione e della promozione del prodotto DOP. Nei prossimi paragrafi approfondiremo dettagliatamente il ruolo e la storia del consorzio, per ora ci limiteremo a delineare una panoramica d'insieme di tutto il sistema olivicolo Sabino.

²⁷Termine spesso usato nel settore vinicolo e olivicolo per poter differenziare qualitativamente le produzioni delle varie aziende. Normalmente viene ideata la *scala dei cru*, un sistema di valutazione su base percentuale che riconosce al miglior prodotto il valore del 100% e classifica gli altri, ovviamente di minor pregio, tenendo il migliore come punto di riferimento. Fonte: Wikipedia, definizione di CRU.

Figura 7: Il sistema Olivicolo Sabino, potenziale produttivo ed approccio di mercato



Fonte: "IL SISTEMA OLIVICOLO DELLA SABINA E LA GESTIONE DELLA DOP" a cura di Stefano Petrucci, Arnaldo Peroni

Parte 3: Regolamentazione per l'ottenimento della certificazione DOP

Come accennato nel paragrafo precedente, il *Consorzio Sabina Dop* si inserisce nel sistema olivicolo con il ruolo di "controllore" della corretta procedura di assegnazione della Dop alle aziende della filiera. Questo organo di tutela garantisce al consumatore finale, non solo la provenienza territoriale, certa e documentata attraverso appositi controlli incrociati effettuati da enti istituzionali come la Camera di Commercio di Roma o il Mipaaf, ma anche un effettivo standard qualitativo del prodotto. L'olio extravergine della sabina, viene sottoposto al vaglio di severe verifiche incociate, operate dalla Regione Lazio e da un Panel di esperti degustatori che valutano la reale corrispondenza del prodotto analizzato al profilo qualitativo riportato nel disciplinare di produzione.

La Camera di Commercio di Roma, in qualità di autorità pubblica di controllo, certifica che l'olio proposto dai singoli olivicoltori rispetti i requisiti del Dop della Sabina, registrati nel disciplinare di produzione in ambito comunitario.

Il processo che porta il singolo olivicoltore che intende commercializzare olio destinato alla produzione Dop è molto rigido ed articolato. Infatti esso ogni volta che raccoglie le olive deve denunciare la produzione entro sei giorni, viceversa il frantoio non potrà denunciare a sua volta che ha prodotto olio sabina Dop potenzialmente certificabile, in seguito si effettua il prelievo del campione del lotto di olio che si vuole certificare. Il campione prelevato viene poi sottoposto a trenta analisi chimico-fisiche presso i laboratori della Camera di Commercio di Roma ed in contemporanea, all'esame organolettico da parte di un panel di degustazione. In caso di esito positivo sia delle analisi organolettiche che del panel di degustazione, la stessa Camera di Commercio rilascia il certificato di conformità. Se l'esito delle analisi invece è negativo, cioè nel caso in cui l'olio analizzato non rispetti gli standard qualitativi richiesti, il produttore non potrà ottenere la certificazione DOP.

Dall'analisi della regolamentazione e del procedimento per l'ottenimento della certificazione Dop, emerge grande complessità e rigidità degli standard qualitativi richiesti. Tutto ciò rende l'olio extra vergine d'oliva certificato "Sabina Dop" uno dei più controllati e tracciati d'Italia. Questo è in linea con la politica consortile, che mira a produrre e commercializzare un prodotto di eccellenza, sia nel panorama nazionale che internazionale.

Bibliografia

(s.d.). Tratto da sabinadop.it.

Accornero. (1999). *"Porter" crescere e "voler" crescere: i piccoli imprenditori ex dipendenti*. (F. Traù, A cura di) Bologna: Il Mulino.

Becattini, G. (1987). *mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino.

Becattini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologna: Il Mulino.

Becattini, G. (1997). "Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali". *Sviluppo Locale*(6), 91.

Becattini, G. (2007). *Il Calabrone Italia*. Bologna: Il Mulino.

Berta, G. (2013). L'industria e le crisi degli ultimi decenni La grande impresa: un declino che viene da lontano.

Cercola. (1999). *La gestione del cambiamento nella produzione dei servizi*. Milano: ETAS libri.

Coltorti, F. (2013, Ottobre). Italian industry, decline or transformation? A framework". *iFirst*, 21, 1-44.

COMMISSION REGULATION (EC) No 1263/96 of 1 July 1996 . (s.d.). Tratto da <http://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1996/1263/oj>

Della Corte, V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. CEDAM.

Ferrucci, L. (2007). *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*. Milano: Franco Angeli.

- Fontana, & Caroli. (2013). *Economia e Gestione delle Imprese* (Quarta Edizione ed.). Milano: McGraw-Hill.
- Ghezzi, & Olivieri. (2013). *Diritto Antitrust*. Torino: Giappichelli.
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The Alliance Revolution: the new shape of Business Rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.
- Grillo, & Silva. (1989). *Impresa, concorrenza e organizzazione*. Roma: Carrocci Editore.
- Hertz, & Mattson. (2004). *Collective competition and the dynamics of market reconfiguration*. Scandinavian Journal of Management.
- Kotler, Haider, & Rein. (1993). *Marketing Places*. New York: The Free Press.
- Koutsoyiannis, A. (1992). *Microeconomia*. (S. Zamagni, A cura di, & G. Gozzi, Trad.) Milano: ETAS Libri.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Matteo Ametis, D. B. (2008). *Migliorare la competitività internazionale delle imprese attraverso l'innovazione. Una nuova frontiera degli e-Cluster*. Milano: Franco Angeli.
- Porter, & Kramer. (2011, Gennaio-Febbraio). Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Pozzi, C. (2013). PRODUTTIVITA', FALSO MITO DELLA CONCORRENZA PERFETTA E TRASMISSIONE DELLE "CONOSCENZE" . *Orizzonte48*.
- Presenza, A. (2007). *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*. Campobasso: Franco Angeli.
- Robinson, J. (s.d.). *Pulizie di primavera*.

- Rullani, E. (2009). "Cluster: tendenze e scenari nell'economia globalizzata". *CONVEGNO "PATTERNS OF CLUSTERS EVOLUTIONS"*. Venezia.
- Rullani, E. (2010). "Economia della conoscenza e impresa diffusa. Territori intelligenti, reti estese e innovazioni sostenibili per portare il made in Italy fuori dalla crisi". In C. G., & G. S. (A cura di), *Rinforzare la Rete*. Bologna: IL Mulino.
- Rullani, E. (2014). *Filiere reti e cluster: strategie e politiche per i sistemi di relazione emergenti*. Osservatorio Nazionale Distretti Italiani.
- Sacerdote, E. (2014). *Ritorno alla bottega. Modello di business per il retail moderno*. Milano: Franco Angeli.
- Scognamiglio Pasini, C. (2013). *Economia Industriale, economia dei mercati imperfetti*. Roma: Luiss University Press.
- Sicca, & Guatri. (2000). *Strategie, lele del valore, valutazione delle aziende*. Milano: EGEA.

Dipartimento: Impresa e Management

Cattedra: Economia della Concorrenza e dei Mercati Globali

UN MODELLO DI CRESCITA NON CONVENZIONALE:
IL CASO DEL CONSORZIO SABINA DOP

Relatore: Prof. Cesare Pozzi

Candidato: Giorgio Curini

Correlatore: Prof. Umberto Monarca

Matricola: 665891

Anno Accademico: 2015/2016

ABSTRACT

Normalmente, nello scrivere una tesi di laurea, l'approccio tradizionale parte dall'analisi teorica che poi sfocia nell'esplicazione di un caso pratico, il quale di solito, va a confermare, come la teoria trovi applicazione in un contesto reale. Nell'espone la mia tesi, vorrei provare ad invertire questo processo, partendo dall'analisi di un caso, da un'esperienza diretta che ho vissuto. Il più delle volte, quello che osserviamo concretamente dentro un'impresa, nel suo pratico funzionamento di tutti i giorni, si dissocia, almeno in parte da quello che abbiamo studiato sui libri di teoria.

È per questo motivo che, il mio lavoro di tesi parte dall'analisi di un caso pratico, empirico. Si tratta della storia di una comunità, di un insieme di imprese dal volto umano, fatte dalle persone e per le persone. Una esperienza che ha messo in discussione alcune delle mie convinzioni pregresse sulla teoria economica. In particolare sul concetto della crescita dimensionale dell'impresa, intesa come unica via percorribile.

Abbiamo analizzato la struttura organizzativa di un sistema territoriale del centro Italia. Si tratta del *sistema olivicolo sabino*, un territorio fertile, che si trova a pochi chilometri dalla città di Roma. Qui esiste una rete di circa mille imprese, la cui economia ruota attorno al frutto della pianta d'ulivo: l'olio extravergine d'oliva. Dall'analisi effettuata emerge chiaramente come questa rete d'impresе dialoghi in maniera sinergica ed armoniosa con il territorio di riferimento e come la visione strategica si basi sulla collaborazione reciproca e non sulla concorrenza. L'analisi si focalizza sul ruolo dell'ente di coordinamento del territorio: il "*Consorzio Sabina Dop*". Il caso in analisi risulta interessante perché l'organizzazione del sistema di imprese "Sabina Dop" e del consorzio da loro creato è un'esempio di come il sistema delle PMI italiane stia reagendo alle gravi conseguenze delle due recessioni che, una del 2008 e l'altra del 2012, hanno colpito il nostro sistema economico.

Molte realtà autonome, pur mantenendo la loro identità, hanno "condiviso e collaborato", hanno "fatto impresa" e l'hanno "fatto insieme" sia nei rapporti esterni all'impresa confrontandosi e di conseguenza crescendo insieme alle altre imprese, sia nei rapporti interni all'impresa, alimentando legami di fratellanza e di umanità tra dipendenti e dirigenti, ponendo sempre al

centro il rapporto umano. Cosa che solo una piccola impresa a conduzione familiare riesce a fare. Per le piccole e medie imprese italiane, la difficoltà di accesso al credito, la diminuzione dei consumi interni, l'eccessiva pressione fiscale e la rigidità del sistema normativo e sindacale, definiscono una strada segnata, un processo indotto a senso unico che porta le nostre imprese: o a scomparire, o ad essere acquisite, o a fondersi con altre imprese in un'ottica di sopravvivenza, creando delle grandi imprese il più delle volte de-umanizzate, scollegate dal territorio di riferimento e dalla comunità nella quale fino ad oggi hanno creato valore.

In tutto questo panorama, alcune piccole imprese come quelle Sabine, forti della loro storia hanno deciso di *guardare al passato per ripensare il futuro*. Si è riscoperta l'importanza di entità associative come i "consorzi", che in un'ottica di cooperazione post crisi sono diventati un modello di crescita alternativo a fusioni ed acquisizioni. Consentono infatti alle microimprese di preservare la loro pluralità, rafforzando al contempo l'identità territoriale che in un periodo di crisi economica, globalizzazione e "commodizzazione" dei fattori produttivi è la prima cosa a scomparire.

La nostra società, fino alla crisi economica del 2008, è stata influenzata dal paradigma economico dominante, che ha imposto come unico modello di crescita quello della grande impresa. Quindi, il percorso obbligato era che la piccola impresa diventasse media impresa, per poi finire con l'essere grande. Questo approccio, ha fatto sì che altre forme di impresa, come quella cooperativa o consorziata, venissero archiviate e relegate ad un ruolo del tutto marginale. L'Italia, però, non ha mai del tutto accettato questo paradigma dominante, a causa della sua conformazione industriale, che ha origini antiche. Svitati esempi potrebbero essere fatti riguardo a ciò: dall'economia monastica dell'undicesimo secolo, passando per le signorie rinascimentali e arrivando al boom economico degli anni sessanta. Il *consorzio Sabina Dop* ne è un esempio concreto, la sua vocazione alla coltivazione dell'ulivo ha origini molto antiche, dalle prime installazioni romane, alla riqualificazione degli impianti operata dai monaci dell'abbazia di Farfa, arrivando alle imprese dei giorni nostri.

Oggi, ci troviamo di fronte ad uno scenario nuovo, dove vacillando il paradigma dominante, la scena si potrebbe aprire a nuove tipologie di imprese impostate sulla condivisione strategica e l'aiuto reciproco in caso di difficoltà.

In questo processo di innovazione, il pluralismo delle forme d'impresa è: non solo un modo per affrontare la profonda crisi economica, ma un'opportunità nuova per concepire l'impresa. I numerosi consorzi che sono nati in Italia dopo la crisi economica, come quello da noi analizzato ne sono l'esempio più importante. Piccole imprese in difficoltà, pur di non perdere la loro autonomia a causa di una fusione o di un'acquisizione, stanno cercando di reagire unendosi in consorzi. Questa istituzione, aiuta l'impresa nel fare marketing, nell'accedere al credito, nel fare innovazione e nell'internazionalizzare.

Nel settore del food, ad esempio, viene sfruttata la figura del "consorzio di tutela". Questo nasce nel 1999 per volere di una direttiva europea, con lo scopo di individuare e tutelare le aree DOP e IGT. Tuttavia, trova grande successo solo dopo la crisi economica del 2009; più della metà nascono dopo tale data. Il consorzio di tutela, pur essendo concepito con l'unico scopo di tutelare la qualità del prodotto, in molti casi, oggi, rappresenta un punto di riferimento generale per i consorziati che ne fanno parte. Aiuta le imprese ad innovare, a reperire fondi comunitari, ad avere un maggiore accesso al credito o ad esportare prodotti all'estero. Funge da cabina di regia del territorio, ed è una sintesi tra una società cooperativa ed un distretto industriale.

Possiamo azzardare, con il nostro ragionamento, che questa tipologia di consorzio, potrebbe porsi come modello di crescita alternativo a quello della grande impresa. Un dato certo, è che strumenti come consorzi o distretti industriali, hanno significativamente aiutato molte piccole realtà imprenditoriali come quelle sabine ad affrontare la crisi economica.

Aspetto cruciale che poi abbiamo analizzato è l'assetto normativo ed istituzionale italiano, nato sull'impalcatura di pensiero del paradigma dominante e dei suoi strumenti di controllo. La figura dell'antitrust, infatti va a sanzionare operazioni di M&A che potrebbero ledere la libera concorrenza a discapito dei consumatori. Inoltre, viene vietata, in linea generale, anche la possibilità di fare cartelli tra varie imprese. Questo sistema normativo, potrebbe limitare l'azione di entità come i "consorzi di tutela", danneggiando così lo stesso sistema industriale italiano. Con ciò non si vuole sostenere che il controllo dell'antitrust non sia corretto, ma che dovrebbe essere contestualizzato rispetto alle esigenze territoriali. È necessario interrogarsi sul fatto che modelli imprenditoriali, come le reti di impresa o i consorzi di tutela, pur realizzando degli accordi commerciali interni o dei cartelli di prezzo, rimangono essenziali per mantenere in vita alcuni territori, soprattutto in periodi di recessione economica.

In sostanza, abbiamo visto concretamente come nel caso della Sabina, il consorzio *Sabina Dop* sia divenuto, per esigenze di sopravvivenza, un ente di coordinamento strategico che fonda la sua forza su due driver fondamentali: *l'identità territoriale* e *la visione strategica d'insieme*. La prima radica le imprese nel proprio territorio rendendole partecipi di un progetto di crescita economico-valoriale focalizzato sull'accrescimento del benessere della comunità. La seconda, non ha nulla da invidiare alla visione strategica d'insieme che potrebbe avere la casa madre di una impresa multinazionale, ma con l'enorme e significativa differenza che il territorio di riferimento viene visto come risorsa da salvaguardare, preservare e migliorare e non come mezzo di sfruttamento potenzialmente delocalizzabile.

Il grande limite concettuale del modello delle forze competitive, e più in generale del paradigma dominante, è quello di aver dato per assunto che il contesto competitivo, nel quale le imprese si trovano ad operare, sia prettamente antagonistico. La realtà empirica, come quella del *consorzio Sabina DOP* approfondita nel primo capitolo, dimostra che tra imprese è diffusa la prassi di attuare comportamenti cooperativi al fine di massimizzare il valore economico.

È necessario, quindi, per tracciare un quadro di sintesi omogeneo che concili teoria economica e dimostrazioni empiriche, ridefinire l'assunto della *competitività*. Questo attributo non è semplicemente il contesto all'interno del quale l'impresa compete, ma piuttosto, è il più ampio ecosistema nel quale operano l'impresa e tutti gli attori della filiera, orizzontali e verticali. In un tale panorama competitivo, emergono delle forze sia positive, sia negative che interagiscono con l'attività economica della singola impresa, incentivandone o contrastandone il progresso.

Parliamo quindi non più di competitività ma di *ambiente competitivo*. Definiamo l'ambiente competitivo di un'impresa, quell'insieme di attori attraverso cui essa stabilisce delle interazioni attive e passive. A loro volta, le interazioni, possono essere di due tipologie: *competitive* se si sostanziano in un coinvolgimento conflittuale degli attori, *cooperative* se invece le azioni intraprese mirano alla realizzazione di alcuni obiettivi comuni (Fontana & Caroli, 2013).

Alla luce di ciò, l'ambiente esterno diviene la sede privilegiata per lo sviluppo di fattori critici di successo dell'azienda. La capacità attraverso cui l'impresa riesce a sfruttare tutte le risorse dell'ambiente circostante, dipende solamente dal modo attraverso cui interagisce con soggetti esterni come clienti, fornitori o altri

concorrenti.

Ribadiamo quindi che le *connessioni* tra impresa e ambiente esterno, non sono solamente di tipo competitivo, ma che il più delle volte sono di tipo collaborativo. Diversi studi come quelli intrapresi da Hertz e Mattson dimostrano come nei mercati maggiormente esposti alla concorrenza, si ha con più frequenza la possibilità di imbattersi in accordi o intese tra aziende operanti nello stesso settore. (Hertz & Mattson, 2004)

Da ciò ne deduciamo che la redditività di un'impresa è influenzata in maniera consistente dal contesto territoriale di riferimento, infatti più è denso di imprese dello stesso settore più queste ne potrebbero trarre benefici. Ciò è vero non solo per il fatto che un contesto ambientale altamente competitivo stimola le imprese a migliorare in efficienza ed innovazione ma soprattutto perché la possibilità di dialogare con imprese del proprio settore incentiva la nascita di meccanismi di cooperazione. Non va dimenticato che la concorrenza, concepita come confronto antagonistico, non deve essere per forza svolta da singole imprese, può anche essere considerata tra imprese tra loro coalizzate, secondo gli schemi di un accordo precedentemente intrapreso (Gomes-Casseres, 1996).

Esempio concreto di quanto detto fino ad ora è il caso esaminato nel primo capitolo relativo al *consorzio Sabina DOP*. Quest'ente non rappresenta nient'altro che il frutto di un accordo tra produttori, molitori ed imbottigliatori. Tali soggetti competono con altre reti di imprese o altri grossi produttori o distributori provenienti da territori diversi.

Le motivazioni principali che spingono le imprese a mettere in pratica delle strategie di collaborazione, quindi, sono molteplici: dalla possibilità di sviluppare nuove competenze, alla possibilità di migliorare l'efficienza interna, fino all'elaborazione e gestione delle strategie competitive di medio-lungo termine. Alcune volte l'adozione di politiche strategiche di collaborazione, diventa necessario a causa di fattori ambientali come disposizioni normative o interventi di istituzioni pubbliche che supportano finanziariamente e logisticamente la costituzione e la vita di tali imprese. Lo scopo principale è quello di salvaguardare i territori di riferimento.

Dopo aver ridefinito il concetto di competitività, avendolo inserito in un contesto più ampio come *l'ambiente competitivo*, che, tra le altre cose, tiene conto non solo delle interazioni passive, ma anche di quelle attive che si creano tra le varie imprese, l'osservazione teorica si focalizza sull'analisi dei distretti

industriali. Questi non sono altro che la risultante di alleanze strategiche tra imprese presenti in uno stesso territorio. Ovviamente il grado di cooperazione o di competizione all'interno dei distretti industriali dipende in maniera preponderante dalle specificità territoriali di contesto e dal settore economico di riferimento delle aziende che operano nel distretto stesso.

Gli accordi strategici possono riguardare varie esigenze, dalla necessità di condividere risorse economiche per portare avanti processi di ricerca, alla possibilità di condividere alcune fasi del processo produttivo, fino all'eventualità di operare processi di centralizzazione di alcune attività per minimizzare i costi ed ottenere economie di scala o di scopo. Dall'altra parte possiamo osservare come la capacità di collaborare non sia immediata, ma operi come la risultante di due particolari condizioni (Fontana & Caroli, 2013):

- Disposizione di risorse “distintive” cioè uniche o almeno eccellenti, che consentano quindi a chi ne detiene il possesso, di aver un maggior potere competitivo nei confronti dei concorrenti.
- Disposizione di risorse finanziarie per gestire i costi derivanti dalla gestione delle alleanze e i costi necessari per finanziare gli investimenti.

Tra i costi di gestione di un accordo tra imprese va sicuramente incluso il finanziamento di un ente intermedio di coordinamento come il *consorzio*, che grazie alla sua capacità di avere una visione d'insieme rappresenta il vero e proprio cardine strategico di queste alleanze.

Tornando all'esempio empirico, risulta evidente come il territorio della Sabina rispecchi in pieno quanto detto fino ad ora. Le imprese di quel territorio, hanno deciso di creare delle alleanze strategiche per poter competere in maniera più efficiente con altri territori. Cercano di realizzare delle economie di scopo, di scala e di apprendimento, mettendo in rete le risorse di ogni singola azienda interna all'accordo, in una ottica di *open innovation*. Sono infine riusciti a fare tutto ciò grazie a due fattori essenziali:

- La presenza di risorse “distintive” come l'olio extravergine d'oliva sabino, contraddistinto dalla certificazione Dop, che vanta delle caratteristiche organolettiche uniche nel suo genere;
- La presenza di risorse finanziarie che hanno consentito di sviluppare progetti di riposizionamento interno, progetti di marketing rivolti ai mercati esteri, ma soprattutto hanno permesso la creazione di un ente di coordinamento strategico come il *consorzio sabina dop* che grazie ad una visione d'insieme e ad un'azione dinamica è in grado di prevedere trend ed

evoluzione del mercato, mantenendo alta la competitività delle aziende consorziate.

L'aspetto ad oggi più controverso legato alle strategie di collaborazione è la collusione. Tra un accordo ed una collusione il passo è breve, e la possibilità che questi accordi sfocino in una collusione è alta. Il rischio più grande è legato al fatto che gli accordi collusivi portino ad una drastica riduzione di concorrenza nel mercato di riferimento e favoriscano l'abuso della posizione di mercato conseguita grazie all'eccessiva concentrazione di imprese. Questi accordi sono dannosi in linea teorica sia per il mercato dei consumatori che per quello delle altre imprese del settore. Le aziende facenti parte di suddetto accordo, infatti, mirano a organizzare le quote di mercato ed i prezzi tra i vari partner o nella peggiore delle ipotesi, applicano politiche aggressive contro potenziali entranti nel mercato che minacciano di ristabilire dinamiche concorrenziali.

Il problema nasce quando la stipulazione di un accordo strategico diventa necessario per la sopravvivenza di un ecosistema di aziende, come, per citarne uno, quello sabino. La presenza nel territorio di una serie di microimprese legate da una stessa attività produttiva rende spontanea la nascita di accordi o alleanze, a volte tacite a volte esplicite, mirate alla condivisione di know how, in un'ottica se vogliamo più ampia di quella puramente economica, in una prospettiva che si regge sulla solidarietà reciproca, sui rapporti umani e sul senso di comunità. Proprio su questo concetto si sviluppa il problema focale del discorso: pur essendo per alcuni versi dannosi gli accordi strategici, rimangono essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo di alcuni territori italiani che poggiano le loro radici sui distretti industriali e la loro forza su alleanze, collaborazioni ed intese. Alcune volte, le dinamiche osservate in questi luoghi esulano da meccanismi di efficienza economica, o di concorrenza tra imprese, ma sicuramente rientrano nella sfera della solidarietà e dell'appartenenza ad una comunità, dove si intrecciano storie di amicizia, di parentela e di affetto che il più delle volte incidono nelle decisioni economiche.

Il nodo da sciogliere ora diventa questo: come si può conciliare un assetto normativo che penalizza gli accordi e le intese con un assetto industriale che basa la sua forza e la sua identità su ecosistemi di microimprese che fondano la loro solidità sulla condivisione e la collaborazione reciproca oppure, giuridicamente parlando, può un consorzio commerciale ritenersi compatibile con la disciplina antitrust?

La normativa antitrust oggi vigente in quasi tutte le economie moderne, recepisce le teorie economiche del paradigma dominante, ovvero dell'economia neoclassica. È evidente come le singole norme siano volte a ricreare nella realtà quelle condizioni essenziali che i matematici individuarono come necessarie per il

funzionamento del modello.

In Economia, ma come in moltissime altre scienze, sociali e non, il modello viene utilizzato per comprendere e analizzare al meglio la realtà, la quale risulta eccessivamente complessa e imperscrutabile nel complesso. Dunque, questo non può considerarsi altro che una rappresentazione semplificata della situazione reale, lo stesso “*implica astrazione della realtà...raggiunta mediante un insieme di ipotesi consistenti e significative...L’astrazione che è necessaria in quanto il mondo economico reale è estremamente complesso*” (Koutsoyiannis, 1992).

Tutte le normative antitrust considerano il modello della *concorrenza atomistica* quale riferimento imprescindibile per definire i contenuti delle prescrizioni specifiche, che andranno a qualificare come lecite o illecite le condotte delle singole imprese che operano nel mercato. La concorrenza perfetta implica nel modello una serie di semplificazioni e standardizzazioni, comportanti l’eliminazione stessa del tempo e dell’incertezza relativa al futuro, che rendono di per sé la teoria utile esclusivamente a fini esemplificativi ed analitici. Fondare una normativa antitrust e rendere la concorrenza un ideale espressamente riconosciuto nei trattati europei forse testimonia una qualche superficialità, nell’aver compreso ed accettato teorie d’oltreoceano del tutto estranee al contesto di riferimento europeo ed italiano.

Le ipotesi poste alla base della concorrenza perfetta sono oggi considerate quali linee guida per ogni scelta politica che interessa l’economia e non solo. L’estraneità di tali principi alla nostra cultura politica economica risulta anche da un’analisi della generale legislazione in materia di imprese ed economia in generale, che se abbraccia tali orientamenti liberisti, non rinuncia ad intraprendere attività di partecipazione al contesto economico, incentivando e tutelando con particolare attenzione determinati settori industriali e agricoli con normative di settore specifiche, che spesso stimolano la collaborazione fra imprese operanti in uno stesso contesto.

In questa fase del nostro lavoro di tesi abbiamo cercato di analizzare in che termini il Consorzio: come forma stimolata e riconosciuta dal legislatore per l’esercizio, il coordinamento e lo sviluppo dell’attività imprenditoriale possa entrare in conflitto anche solo astrattamente con la normativa antitrust.

Da quanto analizzato empiricamente emerge che il consorzio, dopo la crisi economica del 2008, si è imposto come Ente di coordinamento strategico per tutte le imprese consorziate attraverso strategie di riposizionamento interno e internazionalizzazione. Risulta chiaro che il ruolo assunto dal consorzio Sabina

DOP in questi ultimi anni è più vicino a quello dell'*headquarters* di un'impresa multinazionale rispetto a quello che potrebbe avere un organo di semplice controllo e tutela. Così come la casa madre, anche il consorzio predispose le attività su tre livelli: indirizzo strategico, coordinamento e supervisione dell'attività delle aziende consorziate. Progetta in sostanza una situazione di contesto strutturale, proiettata nel medio lungo termine, compatibile con la crescita sostenibile delle imprese e del territorio di riferimento.

Il consorzio Sabina DOP persegue i propri obiettivi di tutela senza limitare in alcun modo l'autonomia delle singole imprese: non tenta di contingentare in alcun modo la produzione, né di influenzare il prezzo finale, né di limitare gli sbocchi o i canali di accesso al mercato. Tale ente realizza in Sabina tutti gli scopi che il Legislatore, anche comunitario, vuole salvaguardare attraverso tutte le norme che disciplinano, agevolano ed incentivano tale struttura. L'oggetto o l'effetto anticoncorrenziale risulta essere assente, altresì tale accordo aggrega imprese con quote di mercato del tutto irrisorie rispetto al *mercato rilevante*, che sarebbe definibile quale *mercato dell'olio in Italia*, ed inoltre, ipotizzando anche la produzione di tali effetti anticoncorrenziali i risultati positivi in termini di incrementi di efficienza, a favore del consumatore e dell'intero territorio di riferimento, supererebbero di gran lunga quelli "negativi".

L'analisi della normativa Antitrust porta a ritenere che in linea di principio le forme di cooperazione fra imprese sarebbero dannose per la concorrenza, tuttavia altre leggi incentivano il fenomeno che è connotato alla realtà italiana, caratterizzata da piccole e medie imprese. I consorzi consentono ai prodotti tipici del *Made in Italy* di assumere rilevanza internazionale, per fare ciò il consorzio deve ridefinire il proprio ruolo e le proprie competenze, non più di mera tutela e controllo del rispetto del disciplinare di produzione per l'ottenimento della certificazione DOP, ma per la valorizzazione, promozione e difesa della *brand identity*. Il consorzio deve quindi necessariamente ricoprire un ruolo di coordinamento strategico paragonabile al ruolo del *Destination Manager*. Definiamo infatti il *destination manager* come quel soggetto che pianifica ed implementa nel territorio di riferimento un'azione strategica di medio-lungo termine, coinvolgendo tutti gli attori di riferimento.

In conclusione possiamo affermare che le norme in materia di consorzi, ed in particolare di consorzi di tutela, sono molteplici e sono soprattutto poste a tutela di interessi differenziati, spesso in apparente contrasto fra loro. Compito dell'interprete è dunque quello di tracciare una linea di confine fra ciò che risulta legittimo e ciò che invece è del tutto incompatibile con i principi che regolano il contesto economico.

La normativa Antitrust è divenuta normativa primaria e di riferimento per le imprese che operano in Italia,

in Europa ed in tutto il mondo. Le singole norme del legislatore devono dunque porsi in tale cornice normativa; all'operatore spetta invece destreggiarsi fra discipline parallele che da un lato incentivano il fenomeno e dall'altro si premurano di limitarne lo sviluppo. Di certo un piccolo consorzio non sarà mai di interesse per l'autorità antitrust, ma laddove lo stesso si ritrovi a detenere una quota di mercato rilevante tutte le sue condotte saranno almeno astrattamente suscettibili di rientrare nel divieto in quanto non esiste una speciale ed espressa esenzione normativa ma è sempre rimessa all'interprete la valutazione del caso specifico. Anche in questo settore si riconferma la generale e tipica incertezza del diritto che frena e blocca l'attività delle imprese facendole incorrere in rischi non prevedibili e in conseguenti incrementi di costi.

Emerge, quindi, in maniera chiara come l'impatto normativo sia decisivo per la nascita e lo sviluppo di enti di coordinamento territoriali come il consorzio. Oltre a ciò, dalle analisi effettuate sul consorzio *Sabina Dop*, appare evidente come un territorio, interagisca in modo sinergico con le proprie imprese. Se esse sono coordinate da un soggetto come un consorzio, si crea un valore di medio lungo termine sia per le persone che per le imprese. Infatti, un ecosistema strutturato con una visione di lungo termine, favorisce uno sviluppo sostenibile di un'area nel suo complesso.

Le azioni, spesso frammentate, di singole imprese non sono sufficienti a creare valore sostenibile per il territorio o per l'impresa stessa. L'attività svolta da un consorzio commerciale, invece, ha lo scopo di coordinare tutte le attività territoriali, coinvolgendo i vari attori locali nell'ottica di creare un valore sostenibile nel medio lungo termine.

Nella parte finale dell'elaborato ci siamo soffermati sull'analisi della teoria del *Destination Management*. Riflettendo attentamente sulla figura del consorzio, diventa chiaro come, esso si erge a *figura di coordinamento* del territorio, con l'obiettivo di creare valore aggiunto per tutta la comunità nel medio lungo termine. Rileggere la figura del *Destination Management* in un'ottica industriale e non esclusivamente turistica, risulta necessario per ripensare enti di coordinamento di zone, con forte vocazione industriale ma frammentate da un tessuto di imprese troppo piccole per competere nei mercati internazionali. Di fatto, l'esempio della Sabina ci mostra come il Consorzio agisca su più livelli, dalla formazione dei giovani, alla creazione di nuove infrastrutture grazie ad accordi con enti pubblici, fino ad azioni mirate allo sviluppo di settori economici che esulano dal *core business* delle aziende consorziate. Abbiamo infatti visto come il consorzio commerciale *Sabina Dop* stia cercando di sviluppare nuovi prodotti, come quelli cosmetici, piuttosto che il settore turistico, stimolando la nascita di agriturismi tra gli uliveti, al fine di creare un'esperienza intorno al prodotto.

Altro tema affrontato riguarda la percezione che un ente di coordinamento come il consorzio potrebbe avere rispetto al *profitto in funzione del territorio di riferimento*. Emerge con chiarezza che un *consorzio commerciale*, costituito da imprese radicate nel territorio, ne ha una visione molto diversa rispetto a quella che può averne un'impresa esterna che investe in quello stesso luogo o acquisendo un'azienda locale o tramite un investimento diretto. È evidente e naturale che il consorzio commerciale concepisca il territorio come risorsa da preservare e valorizzare in tutti i suoi aspetti, da quello ambientale a quello sociale. Una società esterna che investe in un territorio invece, lo concepisce come semplice contenitore da sfruttare per ripagare l'investimento effettuato e ottenere del profitto.

Questa contrapposizione rispetto alla visione di un territorio, ci introduce al concetto del "*Benessere economico Sostenibile di un territorio*". Ciò, costituisce l'elemento alla base di un cambiamento del paradigma culturale. Si afferma un diverso sistema di valori, ed una diversa concezione valoriale del territorio: non più contenitore sterile da sfruttare, ma risorsa da preservare e valorizzare.

In conclusione, possiamo affermare che sia la teoria del *Destination Management* che quella incentrata sul "*Benessere Economico Sostenibile di un territorio*", trovino un'applicazione empirica in quello che abbiamo letto nell'analisi del Consorzio Sabina DOP. Infatti, la mia personale esperienza sul territorio sabino, mi ha convinto di avere di fronte una comunità locale, fiera delle proprie origini, che investe nel suo territorio pensando non solamente alla realizzazione di profitto ma alla salvaguardia di un ecosistema dove tutti gli attori collaborano in maniera armonica salvaguardando identità e appartenenza al territorio.