



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**FACOLTÀ DI AGRARIA, ECONOMIA, LETTERE E FILOSOFIA**

TESI DI LAUREA IN  
SCIENZE E CULTURA DELLA GASTRONOMIA E DELLA RISTORAZIONE

*LA RISTORAZIONE E LE TIPICITÀ COME LEVE DI RILANCIO DEI TERRITORI*

Relatore:

Dott. Giacomo Boesso

Laureando:

Simone Marconato

Matricola n. 499051

ANNO ACCADEMICO 2007- 2008

## FRONTESPIZIO



## INDICE

RIASSUNTO	5
ABSTRACT	7
INTRODUZIONE	9
1 RIVALUTARE LE DESTINAZIONI SFRUTTANDO LE TIPICITÀ	11
1.1 IL CONTRIBUTO DEL DESTINATION MARKETING	12
1.2 IL CONTRIBUTO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO	16
2 LA RISTORAZIONE PRIVATA TRA TERRITORIO E PRODUZIONI TIPICHE	21
2.1 TENDENZE E PROSPETTIVE DEI CONSUMI EXTRADOMESTICI	21
2.2 STRATEGIE APPLICABILI IN AMBITO TERRITORIALE	25
2.3 IL RUOLO DELLE PRODUZIONI TIPICHE E DEI PRESIDI	27
3 ANALISI DELLE GESTIONE TERRITORIALE	33
3.1 SLOW FOOD	33
3.2 VICENZA	35
3.3 IL RISO DI GRUMOLO DELLE ABBADESSE	37
3.4 LO STRAVECCHIO DI MALGA DELL'ALTIPIANO DEI SETTE COMUNI	41
3.5 PADOVA E LA GALLINA PADOVANA	46
3.6 CONSIDERAZIONI	49
CONCLUSIONI	57
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	59



## RIASSUNTO

La gestione di un territorio si confronta con i mutamenti degli ultimi decenni, trovando nuovi metodi per rilanciare le propria attività e la propria immagine.

Una delle strade percorribili per il rilancio è, senza dubbio, la tipicità intesa come produzione tipica che si identifica in modo univoco con un'area geografica specifica.

Quali sono le sinergie che si possono costruire tra la produzione primaria e la ristorazione? Quali sono gli strumenti possibili per il rilancio del territorio?

Il percorso che cerca di dare risposta a queste domande parte interrogando la letteratura e focalizzandosi su due discipline: il *destination marketing* e la responsabilità sociale del territorio, assumendo come linea guida il rilancio che parte dalle tipicità e dalla ristorazione. Si individuano i fattori critici, gli strumenti di analisi e di controllo sui quali le forze impegnate nella gestione e nel rilancio del territorio devono puntare; l'azione globale è finalizzata alla creazione di un piano di rilancio e rivalutazione di un'area geografica.

La descrizione delle tendenze nazionali circa il pasto fuori casa e le abitudini alimentari, permette di capire e descrivere quali possono essere le sinergie tra il mondo della ristorazione e le produzioni tipiche, se queste sinergie sono sfruttate o se la gestione delle attività ristorative le ignora.

Si conclude con lo studio di tre casi: il ruolo delle tipicità presidiate da Slow Food in un contesto economico e sociale specifico. Sono descritte le tendenze generali del territorio, mettendole in relazione allo sviluppo del turismo, della ristorazione e della produzione tipica, individuando i punti di forza e i fattori critici nel rilancio economico e sociale del loro territorio.



## ABSTRACT

*Territorial management has to deal with the changes that have taken place in the last decades and to find new ways of activity and image relaunch.*

*Relaunch is undoubtedly possible to start with typicality, which is to say production univocally linked with a specific geographical area.*

*What are the synergies achieved by the cooperation between primary industry and catering? What are the possible instruments for territorial relaunch?*

*This thesis tries to provide an answer to these questions by considering in the first place the available literature on the subject and focusing in particular on destination marketing and social responsibility. Its leitmotiv is given by the kind of relaunch that starts with typicalities and catering. The thesis analyses the crucial factors, and the instruments of analysis and of control that are essential in territorial management and relaunch. The global concern aims at creating a plan to relaunch a geographical area.*

*Describing the national trends regarding alimentary habits and outside eating helps understanding the possible synergies between catering and typical productions, and their actual employment or neglect by catering managers.*

*This thesis ends with three cases demonstrating the role of typicalities protected by Slow Food in a specific economic and social context. It relates the general trends of the territory to the development of tourism, catering and typical production, and identifies strong and critical points in economic and social territorial relaunch.*





## INTRODUZIONE

Lo sviluppo e il rilancio del territorio sono argomenti che vengono affrontati quotidianamente sia dal mondo della ricerca che dal mondo politico e dell'opinione pubblica.

In questo lavoro si ipotizza che la ristorazione e le tipicità possano essere leva per il rilancio del territorio: ciò significa individuare, descrivendoli, gli strumenti che si possono applicare sottolineandone i punti di forza e di debolezza.

Le produzioni tipiche negli ultimi anni, grazie anche al contributo di organizzazioni come Slow Food, stanno ricoprendo un ruolo sempre più importante: sono rappresentative di un territorio e di una cultura e la loro produzione, per la maggior parte dei casi, ripropongono tecniche a basso impatto ambientale nel rispetto dei ritmi della natura; la crescente sensibilità ambientalista fa in modo che l'attenzione dell'opinione pubblica si sposti sempre più verso questi tipi di produzione. Il mondo della ristorazione è in crescita, in diversi casi cerca un'identità e un ruolo di spicco all'interno del mercato.

Per rispondere alla domanda se e come le tipicità possono essere messe a servizio della ristorazione al fine di rilanciare il territorio, il percorso è stato articolato in tre capitoli.

Nel primo capitolo è stata interrogata la letteratura e, attraverso il *destination marketing* e la responsabilità sociale del territorio, sono state individuate delle variabili operative per la gestione del territorio.

Nel secondo capitolo, le variabili operative sono state applicate al mondo della ristorazione: sono stati studiati gli andamenti della ristorazione e del consumo dei pasti fuori casa degli ultimi anni, descrivendo quelle che possono essere tecniche gestionali adatte per la sinergia con gli altri attori in un piano di rilancio del territorio.

Nel terzo capitolo sono stati presi in esame tre casi; tre produzioni presidiate da Slow Food in relazione al territorio e al suo sviluppo, questo per analizzare se e quanto esista una sinergia tra i diversi soggetti e una consapevolezza di un piano a lungo termine per il rilancio socio-economico del proprio territorio; si sono sottolineate le criticità, positive e negative, inserendo la situazione nello schema di confronto delle variabili operative.



## 1 RIVALUTARE LE DESTINAZIONI SFRUTTANDO LE TIPICITÀ

Questo lavoro vuole studiare e descrivere il rilancio del territorio attraverso le tipicità gastronomiche, capire il ruolo giocato dai diversi attori, soprattutto dalla ristorazione, in funzione delle linee guida di sviluppo proposte dai Presìdi di Slow Food.

Studiare il ruolo di Slow Food nelle politiche di rilancio di un territorio ha come scopo comprendere le dinamiche che intercorrono tra i diversi soggetti con l'associazione promotrice del progetto, capire come il mercato tende a comportarsi di fronte a iniziative del genere e descrivere i punti di forza e di debolezza sui quali poter fare leva; confrontare i risultati con gli strumenti del *destination marketing* permetterà di capire quali sono i limiti delle azioni intraprese, delineando alcune linee di sviluppo perseguibili; verranno anche utilizzati strumenti tipici della responsabilità sociale del territorio<sup>1</sup> capendo quali sono i punti di contatto tra questi diversi approcci di studio e in che modo essi vengano applicati. Lo studio di Presìdi veneti ha lo scopo di evidenziare quanto le strategie utilizzate siano influenzate dalle concezioni del *destination marketing* e della responsabilità sociale del territorio, e quanto gli *stakeholders* siano consapevoli della possibilità di rilanciare il proprio territorio partendo dalla produzione primaria e dalla ristorazione.

La prima difficoltà che viene incontrata lavorando sulle produzioni agricole tipiche promosse da Slow Food, quindi accettando delle modalità di lavoro che seguono una tendenza in controcorrente rispetto all'agricoltura convenzionale, è riuscire a restare nel mercato; è palese il fatto che una strategia a lungo termine, che punta a una ricchezza diffusa partendo da una produzione agricola, si rivela vincente se in tutte le fasi si massimizzano i risultati, quindi devono essere studiate e applicate delle strategie che permettano ai consorzi di essere competitivi con i loro concorrenti diretti o di operare in mercati specifici. Parte di questo lavoro verterà su un'analisi comparativa tra i diversi segmenti di mercato concorrenti, concentrando poi l'attenzione sui risultati e sulle prospettive che i consorzi ottengono sia nell'ambito aziendale che in quello territoriale.

---

<sup>1</sup> La Responsabilità Sociale del Territorio descrive una situazione dove i diversi attori di un territorio cooperano per il benessere della loro area geografica; il *destination marketing* la collaborazione tra gli attori per individuare un piano strategico di rilancio di un territorio.

### 1.1 IL CONTRIBUTO DEL DESTINATION MARKETING

Rivalutare e rilanciare un territorio è divenuto, in questi ultimi anni, una questione di primo piano che coinvolge i più diversi soggetti: da un lato c'è la necessità di riconvertire i territori che hanno subito le specificità industriali negli ultimi decenni, dall'altro il bisogno di creare situazioni e ambienti che diano nuova attrattività e opportunità economiche sia per il territorio che per la sua popolazione.

Gli attori di un territorio, inteso come porzione geografica, sono rappresentati dalle organizzazioni private e pubbliche e dai residenti, a questi si aggiunge l'ambiente geografico presente, chiamato anche bene gratuito pubblico<sup>2</sup>; l'obiettivo che si pone il *destination marketing* è descrivere le relazioni che intercorrono tra i vari soggetti e cercare una soluzione di cooperazione tra gli attori per il rilancio del territorio:

*Destination marketing covers all the activities and process to bring buyers and sellers together; focused on responding to consumer demands and competitive positioning; is a continuous coordinate set of activities associated with efficient distribution of product to high potential markets; and involves making decision about the product, branding, price, market segmentation, promotion and distribution*<sup>3</sup>

In questa definizione si vede come gli *stakeholders* siano allo stesso tempo *buyers* e *sellers* che, perseguendo lo scopo del rilancio di attività sul territorio, cooperano assieme.

I settori interessati dal *destination marketing* riguardano, in primo luogo, il turismo<sup>4</sup>, le attività produttive primarie e secondarie e lo spostamento di persone (*business* e *travellers*); negli ultimi anni la letteratura scientifica si è concentrata anche sui residenti, raggiungendo una visione d'insieme comprensiva di tutte le soggettività coinvolte.

La pianificazione del *destination marketing* applica una visione a lungo termine (Deffner, Metaxas, 2005) analizzando l'ambiente interno ed esterno, con l'obiettivo di

---

<sup>2</sup> "zero-priced public goods" Buhalis 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 98

<sup>3</sup> Baker J., Cameron E. 2008, Critical success factors in destination marketing, *Tourism and hospitality research* 8, 81

<sup>4</sup> È chiaro che le prime discipline correlate al *destination marketing* sono il *tourism marketing* e il *tourism management*

focalizzare nel modo più efficace possibile quali siano i reali obiettivi del piano di sviluppo e di rilancio; discutendo di una situazione che vede coinvolti *stakeholders* molto diversi tra loro e un territorio nel suo complesso, descrivere una soluzione a lungo termine diviene essenziale proprio per riuscire successivamente a influenzare tra i soggetti le dinamiche interne di cooperazione.

In ambito rurale il *destination marketing* ha indirizzato la tendenza turistica degli ultimi anni verso la ricerca del contatto primordiale con la natura; partendo da una spinta turistica, le regioni interessate a dare un servizio del genere si sono attrezzate per poter offrire i servizi più adatti a soddisfare le esigenze dei clienti-turisti; le istituzioni pubbliche si sono prodigate a fornire un quadro legislativo che tutelasse i soggetti deboli del mercato, e l'imprenditoria ha saputo offrire servizi nuovi che coinvolgessero in prima persona i turisti, attraverso esperienze didattiche e non solo.

Nella situazione descritta la produzione agricola e la ristorazione sono elementi secondari o consequenziali alla gestione del territorio: infatti l'attività agricola in ambito turistico è concepita come un elemento di sfondo che serve a dare genuinità all'ambiente turistico (Bahualis, 2000) e non risulta essere una pratica sostenibile decontestualizzata dall'ambito turistico; mentre la ristorazione è consequenziale ai flussi turistici e non riesce quasi mai a imporre un ruolo attivo e trascinate che sia autosufficiente rispetto ai flussi turistici.

La nuova tendenza, sperimentata e utilizzata da Slow Food, prevede l'applicazione degli aspetti fondamentali del *destination marketing* (la collaborazione tra tutti gli *stakeholders* per l'individuazione di un piano strategico che rilanci il territorio): le azioni principali sono focalizzate sulle attività primarie e su quelle a loro direttamente collegate, ottenendo come conseguenza correlata un rilancio turistico; in questo modo la produzione primaria diventa un aspetto autosufficiente che compenetra nella ristorazione, a prescindere dalla presenza di un forte flusso turistico, estendendo così il concetto di *sustainable practices*, che Buhalis argomentava nel 2000<sup>5</sup> in ambito turistico, alla gestione di tutto il territorio.

---

<sup>5</sup> “It is imperative, therefore, for DMOs [destination marketing organization] to use legislative and management tools during planning and management of destinations in order to ensure that benefits of tourism activity is shared fairly between all stakeholders and that sustainable practices safeguard the regeneration of resources utilized for the production of tourism”

Applicare le linee guida del *destination marketing* permette di sfruttare una serie di strumenti analitici dalla fase di progettazione fino alla rendicontazione.

Baker e Cameron<sup>6</sup>, prendendo come riferimento la letteratura scientifica concernente il *destination marketing* e le discipline ad esso correlate, individuano quattro aree che raggruppano i *Critical Success Factors: Strategic orientation, Destination identity and image, Stakeholder involvement* e *Implementation monitoring and review*; assumendo l'importanza delle produzioni primarie e della ristorazione nel rilancio di un territorio, così come nell'ottica di Slow Food, si possono mettere in primo piano i punti riguardanti lo *Stakeholder involvement*<sup>7</sup>: l'obiettivo è pianificare il lavoro focalizzando l'attenzione sulle produzioni tipiche tutelate da Slow Food, facendo in modo che sia Slow Food stessa traino e punto di riferimento per i soggetti del territorio, creando e condividendo un'immagine focalizzata sulle tipicità, e che sia significativa di tutta l'area geografica coinvolta.

Lo schema dei fattori critici di successo di Baker e Cameron, focalizza l'attenzione su alcuni punti specifici riguardo alla *Strategic orientation*: il piano strategico è a lungo termine e deve prevedere il potenziamento delle infrastrutture esistenti; sono sempre poste in primo piano le attitudini, le tendenze culturali e gli stili di vita dei residenti, con l'obiettivo aggiunto di migliorarne la qualità di vita attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro e nuove opportunità imprenditoriali.

Questo passaggio è molto importante per la pianificazione di una strategia che sia inclusiva dei diversi attori e che sia al contempo vincente: ponendo come obiettivo la tutela e la soddisfazione di interessi e bisogni collettivi (sia di persone che di enti) risulta automatico che si crea interesse attorno alla proposta di rilancio del territorio; avendo poi un occhio di riguardo alle identità culturali del territorio si crea uno spirito di appartenenza con il quale le persone (residenti, turisti e *business men*) riescono ad

---

(Buhalis D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 99)

<sup>6</sup> Baker J., Cameron E. 2008, Critical success factors in destination marketing, *Tourism and hospitality research*, 91-94

<sup>7</sup> "National government agencies are involved in planning; local government agencies were involved in planning; the area tourist board/area tourist office was involved in planning; local residents were involved in planning; local businesses were involved in planning; the need to improve communication between stakeholders (public, private and residents) is recognized; leadership is addressed to give greater guidance to stakeholders." Baker J., Cameron E. 2008, Critical success factors in destination marketing, *Tourism and hospitality research*, 8, 93

accettare le proposte mosse per il raggiungimento degli obiettivi. Si crea interesse attorno alla proposta di strategia di rilancio.

Parte dei fattori critici di successo si concentrano sull'identità e sull'immagine creata e percepita, si parla quindi di posizionamento strategico, di valore atteso e percepito, di bisogno di creare un'immagine riconoscibile e rappresentativa del territorio.

Come accennato precedentemente, è essenziale la leadership di un soggetto che sia in grado di guidare i diversi attori coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi: Slow Food, con le sue azioni, cerca di porsi a capo degli *stakeholders* come guida specifica nel piano di rilancio del territorio; promuovendo la tutela e la diffusione di una produzione tipica si fa portatore di interessi collettivi di fronte alle istituzioni pubbliche e private creando consenso attorno al proprio progetto, convogliando interesse attorno alle sue azioni diventa parte attiva e, conseguentemente, leader del progetto di sviluppo, in quanto detiene le conoscenze e gli strumenti adatti per poter dialogare con la maggior parte di identità presenti, seppur molto diverse.

Parlando quindi di rilancio e di sviluppo di un territorio attraverso le tipicità gastronomiche si può individuare un percorso specifico che ha come obiettivo il potenziamento dell'attrattività sia turistica che commerciale dell'area interessata.

Nell'azione diretta di rilancio, il territorio è considerato nel suo insieme sia come area geografica, con peculiarità climatiche e territoriali proprie, sia come entità comprendente tutti i soggetti che vi transitano (residenti, business man, turisti); da questa analisi risulteranno i limiti e le potenzialità esistenti e il rapporto tra i diversi soggetti che operano nell'area interessata.

Il risultato di questa analisi permetterà, altresì, di capire quali sono i punti di forza e di debolezza sui quali poter far leva partendo dalla produzione primaria: la naturale vocazione all'agricoltura, l'interesse diffuso verso le tipicità, la presenza di enti di tutela ecc.

Successivamente, una volta identificato il prodotto sul quale concentrare la propria azione, si coinvolgono i produttori condividendo il progetto fin dalle prime fasi, creando un disciplinare di produzione che tenga conto dei limiti e delle potenzialità dell'area geografica e delle sue caratteristiche climatiche e pedologiche.



L'obiettivo di questa prima fase è creare un prodotto che, forte della sua valenza tradizionale e ambientale, sia competitivo nel mercato, solo in questo modo il prodotto tutelato può diventare fulcro del rilancio del territorio.

Viene coinvolto il mondo della ristorazione, abdicando ad esso parte della promozione del prodotto, sempre sotto le linee guida condivise dai vari soggetti.

Durante la diffusione del presidio, sono coinvolti per collaborazioni stabili enti pubblici e aziende private per seguire una serie di attività conseguenti alla tutela del presidio e finalizzate, come fine ultimo, al rilancio del territorio; è il caso di razze autoctone di vacche che hanno destato l'interesse di intere comunità montane grazie alla loro attitudine all'alta quota, o il caso di genotipi che rispondono in modo positivo alle caratteristiche dei terreni senza l'utilizzo di sostanze chimiche.

Si deve dunque creare attrattività nel territorio sia concentrando l'azione sui flussi turistici utilizzando e potenziando i servizi presenti, sia convogliando parte delle forze per il rilancio del territorio supportando una serie di attività che diano una ricchezza diffusa al territorio, soprattutto attività commerciali più o meno legate all'immagine conseguente al lavoro di collaborazione dei vari soggetti.

L'immagine che si crea del territorio, il *brand* rappresentativo dell'azione corale dei vari soggetti coinvolti, è dato dal percorso iniziale che Slow Food presenta ai diversi attori: non si tratta solamente del logo che Slow Food concede ai produttori e ai ristoratori, ma dell'immagine intangibile che si creerà grazie alle diverse azioni parallele che ogni soggetto del territorio promuove e persegue.

## *1.2 IL CONTRIBUTO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO*

Si è accennato precedentemente alla responsabilità sociale del territorio, essa è l'ideale proseguo della responsabilità sociale d'impresa<sup>8</sup>: le singole imprese sono stimolate ad assumere comportamenti responsabili, finalizzate al benessere collettivo; questo approccio e questo modello d'azione si sono tendenzialmente diffusi in tutto il territorio nazionale trovando dei promotori efficaci nel terzo settore; queste pratiche

---

<sup>8</sup> Il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa nasce nel 2001 con il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile"

operative vengono calate in un contesto più ampio, dove il soggetto promotore diviene tutta la comunità, il territorio stesso:

La responsabilità collettiva ha l'obiettivo di accompagnare le istituzioni e le organizzazioni (pubbliche e private; profit e non profit) in un percorso di costruzione condiviso dove le giuste istanze economiche vanno coniugate con le attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibile.<sup>9</sup>

Viene promosso un approccio relazionale tra i diversi attori con il fine di creare uno sviluppo sostenibile e coerente con le esigenze del territorio: vengono costruite relazioni<sup>10</sup> a lungo termine tra gli attori coinvolti, basando il processo sulla fiducia e sull'accreditamento reciproco, sono sviluppate forme di comunicazione interattiva tra i soggetti e vengono individuati gli strumenti migliori che favoriscano un dialogo plurale nel territorio; l'indicatore della disponibilità a collaborare, a condividere le risorse e a prendere decisione assieme, attraverso quindi l'approccio relazionale, viene definito da Mazzei nel 2004 con impegno (Peraro, Vecchiato, 2007).

L'obiettivo finale del sistema relazionale, finalizzato alla diffusione di una pratica basata sulla responsabilità sociale del territorio, è di instaurare una consapevolezza negli attori, per la quale la vittoria singola sta nella vittoria collettiva.

Nel momento in cui un territorio adotta delle pratiche responsabili, tutti gli *stakeholders* condividono le linee guida di sviluppo sostenibile dell'area interessata e le metodologie di partecipazione attiva ai processi decisionali.

Il sistema dei Presìdi può essere inserito perfettamente nel contesto della responsabilità sociale: si nota infatti che nelle azioni a lungo termine, Slow Food tende al rilancio del territorio coinvolgendo pressoché la totalità degli attori coinvolgibili, promuovendo dibattiti che portano alla condivisione delle linee guida allo sviluppo sostenibile e alla partecipazione attiva riguardo le decisioni strategiche concernenti il territorio e i soggetti dello stesso.

---

<sup>9</sup> Peraro F., Vecchiato G., *Responsabilità sociale del territorio, manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano, FrancoAngeli, 2007

<sup>10</sup> “Le relazioni sono rapporti continuativi nel tempo, che vanno al di là di transazioni ricorrenti. Le relazioni sono complesse, formate da una fitta trama di rapporti e interazioni tra individui e funzioni appartenenti alle organizzazioni che prendono parte alla relazione” Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2002

I presidi sono soggetti privati che fanno propri le linee guida di sviluppo che Slow Food promuove, devono però confrontarsi nel libero mercato e dimostrare che il loro appoggiarsi ad una sistema che basa parte della propria azione sulle linee guida della responsabilità sociale del territorio, è un vantaggio competitivo; i limiti di produzione, di distribuzione, la forte stagionalità, le restrizioni di produzione creano potenzialmente delle situazioni svantaggiose; l'abilità dei produttori è trasformare questi limiti in opportunità, sapendo che si deve creare ricchezza, sia per il territorio sia per loro stessi.

La tabella di seguito cerca di esemplificare quali sono le variabili operative nella gestione del territorio: mette a confronto i fattori critici di successo più rilevanti studiati Baker e Cameron, adattandoli all'ottica di centralità della produzione primaria, con i passaggi più importanti della responsabilità sociale del territorio; qui si ipotizza che le due modalità operative, come già accennato, siano collegate soprattutto nei casi che verranno studiati, e che il lavoro promosso da Slow Food, assieme a tutti gli altri attori, non preveda la scissione delle due metodologie. Lo scopo sarà quello di valutare le azioni compiute dagli *stakeholders*, singolarmente e collettivamente, nel raggiungimento dello scopo finale.

Essendo la produzione primaria, attraverso i consorzi dei presidi, e la ristorazione al centro del rilancio di un territorio, le analisi si concentreranno su quei segmenti.

<b>VARIABILI OPERATIVE NELLA GESTIONE DEL TERRITORIO</b>	
<b>DESTINATION MARKETING</b>	
<b>RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDERS</b>	<i>Coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche, locali e nazionali</i>
	<i>Coinvolgimento dei residenti</i>
	<i>Coinvolgimento degli imprenditori locali</i>
	<i>Presenza di una leadership riconosciuta</i>
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<i>Analisi di mercato e del territorio</i>
	<i>Orientamento a lungo termine</i>
	<i>Presenza in considerazione degli stili di vita e delle culture del territorio</i>
	<i>Il benessere e il lavoro dei residenti è uno dei principali obiettivi</i>
<b>IMMAGINE</b>	<i>Riconoscimento di un bisogno di immagine e identità territoriale</i>
	<i>Riconoscimento del posizionamento del territorio</i>
<b>CONTROLLO</b>	<i>Applicazione di strumenti di misurazione delle performance</i>
	<i>Applicazione di una metodologia per rivedere e correggere le strategie</i>
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO</b>	
<b>RELAZIONI</b>	<i>Presenza di un sistema relazionale stabile tra gli attori</i>
	<i>Condivisione di un progetto di sviluppo sostenibile</i>
	<i>Impegno</i>
<b>GESTIONE</b>	<i>Trasparenza dei processi decisionali</i>
	<i>Condivisione degli obiettivi</i>
	<i>Risoluzione dei problemi comuni</i>



## 2 LA RISTORAZIONE PRIVATA TRA TERRITORIO E PRODUZIONI TIPICHE

### 2.1 TENDENZE E PROSPETTIVE DEI CONSUMI EXTRADOMESTICI

Il settore della ristorazione in Italia è molto polverizzato, si contano più di 200.000 pubblici esercizi per un valore complessivo di 60 miliardi di euro; la classificazione per macroaree prevede la divisione degli esercizi in ristorazione collettiva (10,5%), ristorazione commerciale (76,7%) e canali alternativi (12,8%) (Fornari, 2006).

In questo lavoro sarà interessante soffermarsi sulla ristorazione commerciale, infatti nell'ottica del *destination marketing* e della responsabilità sociale del territorio sono i ristoranti e i bar ad avere le potenzialità gestionali per l'applicazione di una strategia di rilancio del territorio; la ristorazione collettiva, rappresentata sostanzialmente dalle mense, è indicativa di un approccio funzionale al pasto e il loro andamento è consequenziale al comportamento degli *stakeholders* del territorio.

Il “mangiare fuori” è un avvenimento che può connotarsi, sostanzialmente, in due modi completamente differenti: il pasto funzionale (*eat out*) e il pasto edonistico (*dine out*); essi soddisfano bisogni apparentemente simili (mangiare), ma diametralmente opposti. Con l'accezione di “pasto funzionale” si indica un pasto che svolge il mero ruolo di placare la fame, può essere portato come esempio la pausa pranzo di impiegati o operai che ricercano nel pasto un alimento nutriente e poco impegnativo da consumare, non un momento di socializzazione come invece è nel “pasto edonistico”. Coerentemente agli intenti di questo lavoro, ci si soffermerà soprattutto sul pasto edonistico, poiché può divenire direttamente leva di rilancio di un territorio.

Negli ultimi 15 anni i consumi alimentari extradomestici italiani sono aumentati di cinque punti, passando dal 25 al 30% del valore totale dei consumi alimentari delle famiglie, questo dato è indicativo di una tendenza diffusa di consumare almeno un pasto fuori casa, avvicinandoci lentamente alla media europea che sfiora il cinquanta per cento (ISTAT).

**L'evoluzione della struttura dei consumi alimentari in Italia, valori in percentuale**

Anni	Consumi alimentari domestici	Consumi alimentari extradomestici	Totale del valore dei consumi alimentari delle famiglie
1990	74,6	25,4	100
1995	72,5	27,5	100
1996	71,8	28,2	100
1997	71,8	28,2	100
1998	71,4	28,6	100
1999	70,6	29,4	100
2000	69,3	30,7	100
2001	68,7	31,3	100
2002	69,0	31,0	100
2003	69,3	30,8	100
2004	69,2	30,7	100
2005	69,3	30,8	100

Fonte: Fornari E., *Il Marketing del Foodservice*, Egea, Milano, 2006, p.53

È chiaro quindi che il settore della ristorazione sta assumendo un ruolo di spicco nello sviluppo del territorio, e che si devono incrociare le dinamiche di sviluppo con tecniche gestionali adatte al fine di massimizzare i propri risultati nel contesto territoriale del *destination marketing* (soprattutto assumere un orientamento strategico a lungo termine) e della responsabilità sociale, condividendo i propri obiettivi con gli altri *stakeholders* del territorio.

**L'evoluzione del peso delle aree di spesa per le famiglie italiane, valori percentuali**

Aree di spesa	1970	1980	1990	2000	2005	Variazione % 2005/1970
Alimentari e bevande non alcoliche	32,9	25,4	18,9	15,1	14,8	-18,1
Bevande alcoliche e tabacco	5,9	3,3	2,6	2,5	2,7	-3,3
Vestiaro e calzature	8,2	11,0	9,9	8,9	7,8	-0,4
Abitazione	13,3	13,6	16,0	18,5	20,7	7,4
Mobili elettrodomestici e manutenzione casa	6,5	8,9	9,3	8,3	7,7	1,2
Sanità	1,4	1,7	2,4	3,4	3,2	1,8
Trasporti	10,2	12,5	12,5	13,7	13,6	3,4
Comunicazioni	1,2	1,2	1,6	2,7	2,8	1,6
Ricreazione e cultura	6,4	6,8	7,6	7,3	7,1	0,7
Istruzione	0,6	0,5	1,0	0,9	0,8	0,2
Alberghi e ristoranti	6,4	7,3	8,2	9,5	9,7	3,3
Pubblici esercizi	5,0	5,7	6,4	7,1	7,3	2,3
Servizi alberghieri e alloggiativi	1,4	1,6	1,7	2,4	2,4	1
Beni e servizi vari	7,0	7,9	10,2	9,4	9,2	2,2
totale	100	100	100	100	100	-

Fonte: Fornari, *Il Marketing del Foodservice*, Egea, Milano 2006, p. 45

Sempre l'ISTAT rileva che dal 1970 al 2005 l'incidenza delle spese alimentari sulla spesa mensile media italiana è calata del 18%, mentre la percentuale di reddito impegnata in alberghi e ristoranti ha subito un incremento del 3%.

Da questo si può dedurre che la spesa alimentare sta raggiungendo il limite di saturazione (a fronte di un aumento del reddito procapite non c'è un aumento proporzionale della spesa alimentare), e che, per quanto riguarda il *dine out*, la tendenza sarà la ricerca di qualità o comunque di esperienze che vadano oltre al fatto fisico del mangiare.

La ristorazione commerciale in Italia appare come un settore in forte crescita: dal 1991 al 2004 sono aumentati sia i bar che i ristoranti; però a fronte di un forte aumento dell'offerta non c'è stato un aumento della domanda, si è visto infatti nelle tabelle precedenti una leggera flessione dei consumi alimentari extradomestici. La numerosità delle imprese ristorative segue un trend positivo, ma analizzando la situazione da vicino si nota che nonostante un saldo positivo di numero di pubblici esercizi c'è un consistente numero di attività che chiudono ogni anno (FIPE)<sup>11</sup>.

Questo avviene poiché la ristorazione viene considerata un "settore rifugio"<sup>12</sup> e non vengono applicati delle metodologie di gestione con prospettive a lungo termine.

Fornari in *Marketing del Foodservice*, mettendo a confronto la ristorazione indipendente (la ristorazione commerciale nelle sue forme classiche) con la ristorazione moderna (la ristorazione delle grandi catene), lancia un grido d'allarme:

In definitiva la principale minaccia per il futuro della Ristorazione Indipendente è rappresentata dal fatto che se fino a ora la crescita del mercato dei consumi extradomestici aveva consentito in molti casi di sopperire a mancanze gestionali e strategiche, il rallentamento del fenomeno e l'aumento delle pressioni competitive potrebbero innescare un processo di selezioni degli operatori con la conseguente perdita di quote di mercato in favore della Ristorazione Moderna.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Una ricerca del Centro Studi FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercenti) ha rilevato che nel 1999 sono stati più di 4.000 i ristoranti che hanno cessato la propria attività, su un totale di più di 60.000, mantenendo comunque un saldo positivo dell'1%; per quanto riguarda i bar il 1999 si è chiuso con un saldo del -0,2% con più di 9.000 attività chiuse su un totale di più di 122.000

<sup>12</sup> "è opportuno sottolineare che l'avvio dell'attività di somministrazione è favorita dalle ridotte dimensioni dei locali e dal ridotto fabbisogno di attrezzature, di componenti di arredo e di apparecchiature tecnologiche" Fornari E., *Il Marketing del Foodservice*, Egea, Milano 2006.

<sup>13</sup> Fornari E., *op. cit.*



Appare evidente l'esigenza di un approccio ragionato alla gestione di un'attività ristorativa, con la necessità di condividere una strategia a lungo termine che rilanci il territorio e le sue attività.

Dando per assodato che la disponibilità dei singoli a prendere parte a iniziative di pranzo edonistico è direttamente correlato alla propria disponibilità economica<sup>14</sup>, sempre Fornari descrive quali sono i nuovi bisogni e i valori di consumo a seguito dei forti mutamenti socio-demografici delle nostre comunità, che sono applicabili anche nel mondo della ristorazione.

<b>I nuovi bisogni e valori di consumo</b>	
<b>Bisogni</b>	<b>Valori</b>
Convenienza	<i>Risparmio</i>
	<i>Ricerca dell'affare</i>
	<i>Value for money</i>
Qualità	<i>Novità</i>
	<i>Distintività</i>
	<i>Benefici</i>
Sicurezza	<i>Salute</i>
	<i>Genuinità</i>
	<i>Affidabilità</i>
Servizio	<i>Praticità</i>
	<i>Funzionalità</i>
	<i>Velocità</i>
Piacere	<i>Gratificazione</i>
	<i>Tradizione</i>
	<i>Divertimento</i>
Etica	<i>Rispetto diritti umani</i>
	<i>Rispetto animali</i>
	<i>Rispetto ambiente</i>

Fonte: Fornari E., *Il Marketing del Foodservice*, Egea, Milano 2006 p.61

L'influenza che questi bisogni e questi valori hanno nel mondo della ristorazione è stata analizzata da Fornari (2006), che individua dei macrofenomeni di cambiamento sui consumi extradomestici: una forte destrutturazione dei pasti (per quanto riguarda il pasto funzionale), il recupero delle tradizioni, la ricerca di nuove forme di intrattenimento e l'attenzione al salutismo.

<sup>14</sup> A differenza del pasto funzionale, dove il consumatore si vede "costretto" a mangiare fuori casa, il pranzo edonistico è una scelta vincolata da una serie di fattori economici, sociali e culturali

Avendo ben presente queste nuove tendenze, il ristoratore, integrando il proprio piano strategico e di sviluppo con le variabili operative di gestione del territorio, ha degli strumenti aggiuntivi che possono far risultare vincente la sua intrapresa.

## 2.2 STRATEGIE APPLICABILI IN AMBITO TERRITORIALE

Cercando un approccio analitico nella gestione di un'attività ristorativa, si deve capire quali sono gli andamenti della propria azienda in relazione all'andamento del mercato di riferimento: incrociando lo sviluppo della propria azienda (positivo o negativo) con quello del mercato (positivo o negativo) si ottiene un quadro di riferimento che risulta essere utile per capire quali possono essere le strategie migliori nel breve e nel lungo termine, e quali possono essere gli interventi per correggere la situazione.

L'obiettivo è quello di massimizzare lo sviluppo della propria azienda, per fare ciò si deve tener conto se il mercato è in declino o in crescita cercando di aumentare la propria quota di mercato (nel primo caso) o sfruttando la crescita del mercato stesso (Fornari 2006).

Nel settore dei consumi alimentari extradomestici è lampante che il mercato è maturo se non in declino, quindi l'ambito d'azione sta nell'ampliare il mercato di riferimento e l'offerta dei prodotti. Per quanto riguarda la situazione italiana, considerando i dati di sviluppo del settore e dell'andamento dei consumi alimentari, si può affermare che le soluzioni strategiche si posizionano in un'ottica di sviluppo del prodotto ("aumentare i volumi di vendita realizzando nuovi prodotti da proporre alla clientela abituale"<sup>15</sup>) o di integrazione e diversificazione ("nuovi prodotti da proporre a una clientela diversa da quella abituale"<sup>16</sup>).

Il lavoro manageriale che sta alla base della scelta strategica deve tener conto delle numerose variabili presenti nel territorio, e soprattutto la presenza di un piano strategico di rilancio del territorio al quale aderire ottenendo un vantaggio competitivo, sfruttandolo per sviluppare nuovi prodotti o diversificare la propria offerta.

Sempre Fornari (2006) parla del livello di coinvolgimento emotivo che il consumatore prova durante un pasto, o un'occasione conviviale; si tratta di capire quali

---

<sup>15</sup> Fornari E., *op. cit.*.

<sup>16</sup> Fornari E., *op. cit.*.

sono le reali esigenze del target di riferimento e interpretarle in chiave territoriale, cioè sfruttando spunti del territorio e sfruttando la strategia del *destination marketing* (nello specifico la presa in considerazione degli stili di vita e delle culture del territorio): si parla di “livello di coinvolgimento” e di “collegialità dell’acquisto” ( se c’è un consumo individuale del bene-servizio o se partecipa attivamente un intero nucleo familiare o comunitario), se il bene-servizio acquistato è di prima necessità, indispensabile quindi imprescindibile da contesti emozionali specifici, o se sono frutto di una decisione ragionata

A questo punto diviene abbastanza semplice descrivere quali sono le leve di differenziazione sulle quali la ristorazione indipendente può puntare, capendo il valore aggiunto derivante da un sistema di rapporti tra i diversi attori e l’impegno di rilancio del territorio, prerogative queste della responsabilità sociale del territorio.

Pia Passalacqua ha maturato diversi anni di esperienza nel campo del *management*, soprattutto nella ristorazione collaborando assiduamente con la rivista del Gambero Rosso, nel novembre 2007 tiene un seminario a Castelfranco durante il quale parla di coerenza di gestione in un’attività ristorativa: focalizza il proprio ragionamento attorno alla scelta del menu, che è quindi da intendersi come leva strategica per la differenziazione e per lo sviluppo.

Il menu è la sintesi e il punto di partenza delle scelte gestionali di un’attività ristorativa, di conseguenza non è sbagliato affermare che la gestione coerente di un’attività ristorativa ruota attorno al menu; la coerenza di gestione è una caratteristica fondamentale: i segnali che si mandano al cliente, o comunque all’esterno, non devono essere schizofrenici, ma seguire la logica che sta nella *mission* e nella *governance* del locale stesso.

Quindi dalla locazione al servizio, passando attraverso la scelta degli arredi, i segnali comunicativi che si inviano devono essere univoci; ciò ha una ricaduta positiva innanzitutto sulla gestione dell’attività, infatti focalizzando quali sono le linee guida e gli obiettivi da perseguire, buona parte della strategia decisionale sarà facilitata.

Pianificando una strategia a lungo termine che sia coerente con la strategia di rilancio del territorio, il ristoratore crea il proprio menu, che è il depositario delle linee guida strategiche, seguendo una metodologia costruita su una serie di domande alla quale egli deve dare una risposta che sia sempre coerente con la precedente.

La prima domanda che bisogna porsi è “cosa?”: quali sono i bisogni che egli vuole soddisfare, in quale segmento vuole riposizionare la propria attività, di conseguenza qual è il target di riferimento, e infine quale sarà l’offerta.

Lo step successivo è “dove?”: coerentemente alla tipologia di offerta l’individuazione di un luogo adatto o la creazione di un ambiente appropriato hanno lo scopo di rendere funzionale la scelta dell’imprenditore alle esigenze del target di riferimento e alle strategie aziendali; la tipologia di servizio in sala, l’organizzazione del lavoro in cucina e la gestione degli spazi (il “come?”) si delineeranno quasi automaticamente, l’attenzione è sempre volta alla necessità di diversificazione o di crescita che stanno alla base di un piano di sviluppo strategico.

### 2.3 IL RUOLO DELLE PRODUZIONI TIPICHE E DEI PRESIDI

Per un’azienda ristorativa, sviluppare la propria strategia in un piano territoriale di rilancio, significa soprattutto sfruttare le tipicità esistenti per allargare il proprio target di riferimento; Fornari, individuando le nuove tendenze in base ai bisogni e ai valori della nostra società, suggerisce:

Per quanto riguarda il *recupero delle tradizioni gastronomiche* appare opportuno rilevare come questa tendenza si sia tradotta, nel mercato extradomestico, in due grandi fenomeni. Il primo è la sopravvivenza delle formule ristorative tradizionali (trattorie, osterie, bar di quartiere/periferia ecc.) che non solo hanno potuto resistere, proprio in virtù del loro radicamento alle tradizioni locali, alla minaccia delle catene multinazionali della ristorazione fast food, ma hanno anche potuto registrare interessanti performance di crescita. Il secondo fenomeno è invece rappresentato dal successo di nuove forme di ristorazione orientate alla valorizzazione delle produzioni agroalimentari locali.<sup>17</sup>

Nello stesso anno Denis Pantini, dell’osservatorio dei prodotti tipici di Nomisma, lamenta uno scarso impegno della ristorazione italiana nella promozione delle produzioni tipiche riconosciute a livello europeo: “la ristorazione potrebbe e dovrebbe essere il canale più importante per promuovere i prodotti dop e igr, purtroppo è un matrimonio ancora da celebrare”<sup>18</sup>; viene anche proposta una tabella che mette in

---

<sup>17</sup> Fornari E., *op. cit.*

<sup>18</sup> Pantini D., 2006, *Prodotti tipici e ristorazione, un rapporto da costruire, Origine, il sapore del territorio italiano*, 10

relazione la numerosità delle produzioni tutelate con la numerosità dei pubblici esercizi, asserendo che la potenzialità di diffusione, ad esempio, dei 21 prodotti dop e igp del Veneto sta nei più di 23.000 pubblici esercizi (tra ristoranti, bar e agriturismi) presenti nella regione, senza tener conto delle diverse peculiarità tipiche di ogni segmento e le strategie applicate dai singoli imprenditori, puntando solamente sul fatto che la ristorazione italiana deve acquistare le produzioni dop e igp per i propri menu.

È chiaro quindi che la necessità di sfruttare le tipicità enogastronomiche nella ristorazione italiana è sentita in modo diffuso, la criticità sta nell'individuare una metodologia da applicare per raggiungere lo scopo ultimo di rilancio del territorio; un forte contributo viene dai fondamenti di *destination marketing* e dalla responsabilità sociale del territorio: non si tratta dunque di massimizzare solamente la propria azione di singola azienda ristorativa, ma di farlo in un contesto di cooperazione.

Nel momento in cui i produttori decidono di applicare una politica cooperativa di sviluppo attraverso un consorzio o altre forme, accettano e condividono un piano di sviluppo abdicando parte del loro potere decisionale ad altri organi preposti.

Quando ciò avviene è sintomo di una necessità di rilancio di una determinata attività produttiva e il costo opportunità<sup>19</sup> percepito dai singoli soci del consorzio è un sacrificio sopportabile, anche perché molte volte non esistono alternative altrettanto solide nel lungo periodo; il caso specifico diventa interessante per questo lavoro, quando ciò viene rappresentato da un consorzio che nasce assecondando una spinta ambientale e di rilancio del territorio: da un lato la necessità "culturale e identitaria" del territorio a riscoprire e difendere determinate tradizioni (spesso promotore di questi aspetti sono associazioni culturali e le istituzioni) dall'altro la questione economica che punta a una ricchezza diffusa tra tutti gli attori; casi come questo sono tipici nei Presìdi di Slow Food.

---

<sup>19</sup> "I lavori di stampo più economico sono unanimi nel riconoscere che la decisione di aderire ad una politica agro ambientale si fonda sull'obiettivo dell'agricoltore di massimizzare la propria funzione di utilità (o di profitto) attesa dall'adesione con l'utilità derivante da scelte alternative, ovvero soppesando i costi e benefici dell'adozione. Sebbene con presupposti teorici differenti, in generale si assume che l'adesione dipenda dalle attività convenzionali svolte in azienda e dai benefici derivanti dall'adesione alla politica e dalla fornitura di beni ambientali conseguente all'adesione" Scorzelli D., et al., 2006, L'applicazione delle misure agro ambientali. Fattori socioeconomici e scelte imprenditoriali, *Economia e Diritto agroalimentare*, 3, 137

Ilbery e Kneafsey, del dipartimento di geografia dell'università di Coventry, argomentando il collegamento che le produzioni agroalimentari hanno col territorio, scrivono:

*First, identification enables a link to be forged between the product and the landscape and culture of region, and, where appropriate, between the product and certain practices or services in the environmental or animal-protection spheres. Second, protecting SFPs<sup>20</sup> means that a culinary heritage, contributing to regional identity, can be preserved. Third, encouraging a partnership approach to local products can, through synergies have a highly positive impact on their promotion.<sup>21</sup>*

In un'ottica di *destination marketing* i Presìdi Slow Food, come già accennato nel capitolo precedente, diventano promotori delle politiche di rilancio del territorio (cercano e creano il coinvolgimento degli *stakeholders*), mentre, seguendo le linee di sviluppo secondo la responsabilità sociale del territorio, Slow Food fa leva su aspetti tipici del terzo settore dando credibilità e fiducia ai soggetti coinvolti circa le prospettive di rilancio, e promuovendo aspetti di gestione volontari.

Per fare questo i consorzi di produttori si sono già accreditati come leader del rilancio<sup>22</sup>, adottando una politica interna che tende alla diffusione nel mercato della propria produzione, dimostrando di essere vincenti.

La situazione che deve delinarsi vede il prodotto tipico come collante tra l'azione dei produttori e quella dei ristoratori: entrambi cooperano per implementare e rinforzare il mercato del prodotto tipico.

Il cibo e la ristorazione in tutti i loro aspetti e le loro sfaccettature contribuiscono alla creazione dell'immagine di un territorio in un modo molto profondo, infatti connotando la propria cultura con determinati e specifici aspetti della tavola il turista, o comunque colui che semplicemente transita per il territorio, riuscirà a ricordare facilmente e in modo quasi automatico l'area geografica accostandola a una specialità gastronomica (pensiamo ai marroni di Combai, al lardo di Colonnata o alla gallina di

---

<sup>20</sup> *Speciality Food Products.*

<sup>21</sup> Ilbery B., Kneafsey M., 1999, Niche markets and regional speciality food products in Europe: toward a research agenda, *Environment and Planning*, 31, 2208

<sup>22</sup> Il prodotto tipico riesce a diventare un fattore che attrae risorse e investimenti rafforzando la competitività territoriale.

Polverara)<sup>23</sup>; l'abilità degli attori sta nel convergere in modo corale a una sintesi dell'immagine e dei messaggi che partano dal territorio, le "strade dei vini" sono un esempio di buona pratica, lo step successivo è riuscire ad estendere l'immagine positiva che nasce anche nelle aree produttive non direttamente collegate al mondo della ristorazione, ed è proprio il Presidio che si candida a compiere questo lavoro: attraverso l'appoggio di Slow Food si riescono a delineare quegli strumenti che i diversi *stakeholders* possono e devono applicare per la corretta gestione del piano di sviluppo, partendo proprio dalla ristorazione.

Quindi è il presidio che dovrebbe identificare per primo i punti cardine del rilancio sottoponendoli agli altri attori, ponendoli coerenti con le variabili operative del *destination marketing* e della responsabilità sociale del territorio.

Il Presidio diventa il candidato ideale a leader del progetto di rilancio se riesce ad operare in modo tale che la produzione tipica diventi rappresentativa di un'area geografica: è attraverso la tipicità che si manifesta un primo metodo per attrarre risorse nell'area geografica rilanciandola; la difficoltà principale che si incontra è accrescere il valore percepito del territorio da parte dei soggetti interni, vengono attuate quindi tecniche che si basano sulla partecipazione attiva degli *stakeholders* alle diverse iniziative che Slow Food pone in essere, con il conseguente rafforzamento del senso di appartenenza (Caroli, 2000).

La tabella seguente cerca di calare la lettura teorica del *destination marketing* e della responsabilità sociale del territorio nel mondo della ristorazione, alla luce delle analisi di mercato esistenti e delle tendenze evidenziate da queste ultime. È stata considerata la situazione che mediamente si riscontra nel territorio nazionale, coscienti che esistono casi che spiccano per il riscontro positivo secondo queste analisi, considerando quanto e come la ristorazione risponde alle influenze fin qui descritte.

---

<sup>23</sup> "Il cibo, tuttavia, oltre ad essere come un grande faro in grado di attirare l'interesse dei viaggiatori e dei media e quindi capace di causare un cospicuo flusso turistico, acquista oggi anche un altro significato ugualmente importante ai fini turistici: nella nostra società esso è diventato il principale elemento di cultura materiale caratterizzando una regione" Bagnoli L., *Manuale di geografia del turismo*, Milano, Utet Università, 2006

<b>LA VALENZA DELLA RISTORAZIONE NELLA GESTIONE DEL TERRITORIO</b>	
<b>DESTINATION MARKETING</b>	
<b>RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDERS</b>	<i>Difficilmente la ristorazione potrà imporsi come leader riconosciuto tra gli stakeholders, le associazioni di categoria dovrebbero sfruttare al meglio questo aspetto.</i>
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<i>Nella pianificazione strategica delle proprie azioni vengono già applicati concetti di marketing e management.</i>
<b>IMMAGINE</b>	<i>Attualmente la ristorazione contribuisce alla creazione di immagine nel territorio, attraverso però un'azione corale con gli altri attori.</i>
<b>CONTROLLO</b>	<i>Le metodologie di controllo, misurazione e revisione vengono condivise da tutti gli stakeholders, ma non è prerogativa della ristorazione applicarle nel piano strategico di rilancio.</i>
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO</b>	
<b>RELAZIONI</b>	<i>Attualmente il mondo della ristorazione non sta puntando sulla creazione di un sistema relazionale basato sulla fiducia e sulla condivisione di un progetto di sviluppo sostenibile</i>
<b>GESTIONE</b>	<i>Dove già esiste un progetto di rilancio si sono ottenuti risultati positivi di gestione trasparente del territorio.</i>





### 3 ANALISI DELLE GESTIONE TERRITORIALE

In questo capitolo si analizzeranno le connessioni tra le produzioni tipiche, il territorio e la ristorazione, evidenziando quali sono i limiti e le potenzialità di tre aree collegate a prodotti presidiati da Slow Food in Veneto.

L'analisi si concentrerà su il Riso di Grumolo, lo Stravecchio di Malga e la Gallina Padovana; le prime due produzioni sono localizzate nel territorio della provincia di Vicenza, mentre la gallina conta diversi allevamenti nel padovano.

È importante procedere con l'analisi focalizzando l'attenzione prima sugli indicatori economici della provincia (o comunque dell'area direttamente interessata) poi sui mercati di riferimento e le produzioni tipiche. Questa modalità operativa permetterà di avere uno sguardo d'insieme del territorio, evidenziando se e quali correlazioni esistono tra la ristorazione, le tipicità e il territorio nelle varie sfaccettature; se e come Slow Food applica, in un modo più o meno consapevole, le linee guida alla base della responsabilità sociale del territorio e del *destination marketing*.

Si vedranno quindi quali sono gli andamenti della provincia di Vicenza soffermandosi sul comune di Grumolo delle Abbadesse e sull'Altipiano di Asiago e sugli indicatori della provincia di Padova.

#### 3.1 SLOW FOOD

La Fondazione Slow Food per la biodiversità onlus si adopera per raggiungere i propri obiettivi<sup>24</sup> attraverso l'interazione del settore non profit, con le sue peculiarità, e quello profit.

Il "Sistema Presidi" prevede l'utilizzo di metodologie tipiche del settore *profit*: Slow Food, dopo aver individuato le produzioni agroalimentari da difendere<sup>25</sup> (i Presidi

---

<sup>24</sup>“ Sostenere, finanziare, promuovere ed organizzare il progetto dell'Arca del Gusto, secondo il relativo Manifesto; favorire la creazione di Presidi, adoperandosi per la loro affermazione e visibilità al fine di valorizzare progetti per la salvaguardia di prodotti in via di estinzione e per promuovere lo sviluppo economico e civile delle aree interessate; organizzare tra i soggetti residenti nelle aree interessate dal progetto dei Presidi corsi e seminari per la formazione di una nuova cultura dello sviluppo rurale e del territorio” Statuto della Fondazione Slow Food per la biodiversità onlus;

veri e propri), mette in rete i produttori locali promuovendo la nascita di forme associative (consorzi, cooperative, associazioni di produttori) le quali si fanno carico della produzione e, in parte, della distribuzione dei prodotti. Unitariamente all'attività primaria, vengono promosse iniziative volte alla diffusione di una cultura vicina alle pratiche operative di Slow Food che coinvolge gli enti locali (molte volte già finanziatori del presidio) e altri soggetti privati.

Le associazioni dei produttori, a prescindere dalla forma utilizzata, adottano un disciplinare di produzione discusso e approvato congiuntamente sia dai produttori che da Slow Food; l'accettazione e l'adozione del disciplinare e delle pratiche di produzione in esso descritte, è fattore discriminante per ogni realtà produttiva che decide di entrare a far parte del progetto presidio.

I consorzi, le cooperative o le associazioni semplici operano nel libero mercato, la loro natura giuridica permette loro di utilizzare tutti gli strumenti che permetta loro di essere competitivi, salvo le limitazioni imposte da Slow Food. Tali limitazione riguardano soprattutto i sistemi produttivi e le tecniche di diffusione del prodotto. A prima vista potrebbero apparire in una situazione di svantaggio, ma il fatto di aderire al progetto dei Presidi e di poter, di conseguenza, fregiarsi del marchio di certificazione Slow Food diviene un vantaggio competitivo.

Si prenda come spunto una riflessione che interpreta il territorio in un'ottica sistematica<sup>26</sup>:

La visione sistematica assimila il territorio a un sistema vivente e quindi ad una organizzazione che apprende e che sa descrivere adeguatamente la realtà con la quale si deve misurare, che ricorda il proprio passato ed è in grado di progettare il proprio futuro. Questa abilità permette al territorio di rinnovarsi costantemente in funzione delle mutate richieste provenienti dalla collettività

Questa vitalità si basa su fattori fondamentali quali: il grado di soddisfazione degli attori che intervengono, il senso di appartenenza e di identità, la reputazione, la comunicazione con il contesto e la capacità di apprendere, innovare e sviluppare il proprio capitale intellettuale.

---

<sup>25</sup> I criteri che Slow Food applica per l'individuazione dei presidi sono: il rischio di estinzione reale o potenziale, il legame alla memoria o all'identità di un gruppo, la realizzazione secondo pratiche tradizionali e che siano prodotti di grande qualità organolettica

<sup>26</sup>Peraro F., Vecchiato G., *Responsabilità sociale del territorio, manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano, FrancoAngeli, 2007

Il ruolo che Slow Food gioca, in un'ottica di interazione tra i diversi attori di un territorio (singoli individui portatori di interessi collettivi, enti pubblici, associazioni private), è di motore e regia nel dirigere le azioni del territorio verso una condivisione degli scopi della propria azione; nel fare questo diffonde una cultura sensibile alle esigenze e ai cambiamenti del territorio, ponendo come partenza dei propri ragionamenti le produzioni dei Presìdi. La vitalità del territorio è uno degli obiettivi da raggiungere, segno di una maturità scaturita a seguito delle azioni dei Presìdi stessi.

### 3.2 VICENZA

La provincia di Vicenza si estende per quasi tremila chilometri quadrati, la popolazione è di oltre 850.000 residenti con una densità media di 313 abitanti (ISTAT): il comune di Grumolo segue un trend di crescita positivo arrivando a più di 3000 abitanti, mentre l'area dei Sette Comuni vede il numero di residenti diminuire leggermente, nel 2001 si contavano 21.000 abitanti.

Tra il 1991 e il 2006, la popolazione attiva della provincia è sempre stata in aumento e, seguendo le tendenze nazionali, il comparto dei servizi ha visto aumentare il numero degli addetti rispetto a quello industriale e a quello agricolo; è da sottolineare che nel 2005 il settore dei servizi era in netta crescita rispetto agli altri settori, però nel 2006 è invece il settore primario a controbilanciare il calo della popolazione attiva della provincia (CCIAA Vicenza).

#### **Popolazione attiva provincia di Vicenza 1991-2006, numero addetti su settore**

	<b>1991</b>	<b>2001</b>	<b>2006</b>
Agricoltura	13.500	10.500	12.000
Industria	180.000	183.000	175.000
Servizi	140.000	163.000	187.000

Fonte: elaborazione su dati ISTAT e CCIAA Vicenza 2007

La crescita degli addetti in agricoltura è spiegata dalla CCIAA di Vicenza come conseguenza positiva alle scelte strategiche di politica di tutela ambientale che negli ultimi anni hanno caratterizzato lo sviluppo della provincia; è altrettanto probabile che lo sviluppo delle produzioni tipiche abbia beneficiato di queste spinte istituzionali.

Il disaccoppiamento non prevede più un rapporto diretto tra quantità e premi, si è voluto infatti cercare di ottenere un'agricoltura più rivolta al mercato senza sovrapproduzioni e più attenta alla tutela ambientale<sup>27</sup>.

Sempre nella stessa pubblicazione, la CCIAA afferma che la sostenibilità dello sviluppo è l'unica strada percorribile per lo sviluppo di Vicenza, sottolineando che nel passato:

Uno sviluppo industriale e insediativo privo di programmazione ha determinato una urbanizzazione diffusa e una dissipazione della risorsa "territorio". Negli ultimi tempi si è assistito ad una netta inversione di rotta anche soprattutto da parte di quelle Amministrazioni Comunali che in fase di pianificazione urbanistica stanno introducendo azioni e progetti indirizzati a razionalizzare l'uso del territorio attivando sinergie e integrazioni reciproche. [...] C'è tuttavia l'esigenza di una cabina di un coordinamento, di una cabina di regia.<sup>28</sup>

Il settore turistico vicentino è rappresentato quasi esclusivamente da Asiago, ma la tendenza degli enti coinvolti nella gestione del territorio (sia pubblici che privati) è stata quella di investire molto negli eventi legati al cinquecentenario del Palladio (CCIAA 2007) per far conoscere il territorio della provincia sotto un punto di vista edonistico e non soltanto affaristico; infatti escludendo Asiago, la quasi totalità degli arrivi è legata a motivi d'affari o fieristici: Vicenza non è riuscita a posizionarsi come meta turistica a livello mondiale, in Veneto il 58% delle presenze sono straniere, a Vicenza il 27% e ad Asiago solamente il 2,4%.

---

<sup>27</sup> CCIAA Vicenza, *Relazione sullo stato dell'economia Vicentina nel 2006*, (internet) consultato 10 agosto 2008 in [http://www.vi.camcom.it/a\\_242\\_IT\\_72\\_1.html](http://www.vi.camcom.it/a_242_IT_72_1.html)

<sup>28</sup> CCIAA Vicenza, *Relazione sullo stato dell'economia Vicentina nel 2006*, (internet) consultato 10 agosto 2008 in [http://www.vi.camcom.it/a\\_242\\_IT\\_72\\_1.html](http://www.vi.camcom.it/a_242_IT_72_1.html)

**Esercizi e numero letti, situazione a fine anno**

Stazione	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Provincia						
<i>Esercizi</i>	316	309	305	304	292	286
<i>Letti</i>	13067	13247	13010	12608	13137	13210
Vicenza						
<i>Esercizi</i>	27	26	26	24	24	25
<i>Letti</i>	2590	2700	2618	2322	2438	2413
Asiago						
<i>Esercizi</i>	28	28	28	30	32	32
<i>Letti</i>	1616	1541	1541	1733	1838	1819

Fonte: CCIAA Vicenza 2007

Il raduno degli alpini (ad Asiago nel 2006 e nel 2008 a Bassano) si è dimostrato un ottimo fattore trainante per il turismo, la difficoltà sta nel creare un'attrattiva continua verso il territorio.

Se la caratterizzazione con il territorio di un determinato prodotto ha come conseguenza anche la diffusione dell'immagine del territorio stesso (CCIAA Vicenza, 2006), il marchio DOP per il formaggio Asiago non è stato sfruttato al meglio dato che gli arrivi e le presenze sono sostanzialmente stabili, e rappresentate con oltre il 95% da turisti italiani.

La provincia di Vicenza è considerata una provincia da record: il cuore produttivo del Nordest con 90 mila imprese e 90 miliardi di euro di fatturato, con punte d'eccellenza in diversi settori e la più alta concentrazione aziendale sul territorio nazionale (CCIAA 2006). La ricchezza e lo sviluppo degli ultimi decenni è stato generalizzato in quasi tutti gli aspetti e solamente nell'ultimo periodo c'è stata una leggera flessione degli indici, dovuta sia a congiunture nazionali ed europee, sia per la scarsa preparazione del territorio ai bruschi cambiamenti degli ultimi anni.

### *3.3 IL RISO DI GRUMOLO DELLE ABBADESSE*

Il mercato del riso in Italia sta seguendo un trend positivo dovuto da diversi fattori: da un lato c'è il mutare della popolazione residente che adotta costumi alimentari che hanno alla base il riso, dall'altro lato, anche a seguito della discussione circa i

biocarburanti, il valore del riso è in forte aumento; si aggiunga anche che la concorrenzialità di prezzo degli altri cereali ha raggiunto il picco massimo<sup>29</sup>.

La situazione, almeno secondo la valutazione degli analisti economici, non dovrebbe limitarsi al breve periodo, ma perdurare in un arco temporale piuttosto ampio, essendo legata a cambiamenti strutturali intervenuti nell'Unione Europea a seguito dell'allargamento<sup>30</sup>

Questa riflessione del Ministero delle Politiche Agricole sottolinea la necessità di sfruttare il momento congiunturale positivo del settore, e prospetta degli interventi profondi e a lungo termine nell'organizzazione italiana della filiera, focalizzando l'attenzione sull'aspetto varietale del riso e non solamente sulle quantità prodotte.

Nonostante queste premesse positive, in Italia il radicamento delle altre varietà di cereali è molto profondo, la difficoltà maggiore è aumentare la superficie coltivata a riso e il prezzo al produttore risulta essere in molti casi a favore di mais e frumento.

#### **Produzione di Riso in Italia**

		<b>03/04</b>	<b>04/05</b>	<b>05/06</b>	<b>06/07</b>
Campagna commerciale					
Superficie impiegata (ettari)		219.987	229.795	224.015	228.520
Produzione netta (ton)		830.097	938.831	874.885	880.449
Disponibilità nazionale (ton)		801.570	1.019.258	878.954	853.958
Importazioni (ton)	UE	24.018	24.716	26.768	15.000
	Extra UE	39.020	38.421	65.357	68.573
	UE				

Fonte: Ente Nazionale Risi, 2008

<sup>29</sup> “Il consumo di grano è in gran parte correlato all'incremento della ricchezza, l'aumento del consumo di mais è dipeso dagli incentivi per ottenere il bioetanolo e che l'aumento del consumo del riso è correlato all'aumento della popolazione mondiale. Considerato che l'incremento demografico incide su tutti e tre i mercati, ma in misura maggiore su quello del riso, che è improbabile che il bioetanolo possa costituire una valida alternativa al petrolio e che i margini di incremento della ricchezza tendono a ridursi, l'unico mercato che potrà godere di un o scenario positivo sarà quello del riso.” Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, *Riso: congiuntura del settore e prospettive di ampliamento delle superfici coltivate*, Roma, 13 febbraio 2008

<sup>30</sup> Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, *op.cit.*

La produzione italiana di riso è sostanzialmente stabile, nell'ultimo periodo sono cresciute le importazioni, questo dato rafforza la previsione di un mercato ancora in espansione e senza problemi di sovrapproduzione nazionale.

Il consumo di riso in Italia ha una forte penetrazione, ma una bassa frequenza: questo significa che il riso (nelle sue varie forme di preparazione) è conosciuto da quasi la totalità dei consumatori, ma è consumato saltuariamente<sup>31</sup>. La diffusione del riso è concentrata soprattutto al nord, dove incide molto anche il consumo domestico, mentre al centro e al sud è consumato soprattutto durante pranzi e cene fuori casa (Ente Nazionale Risi 2001).

Visto il trend di crescita costante dei pasti extradomestici, e la tendenza di prediligere i pasti a base di riso fuori casa, è ragionevole pensare che, nonostante una diminuzione dei consumi di riso in casa<sup>32</sup>, i consumi assoluti aumenteranno.

Il consumatore di riso mediamente non è attento alla provenienza o alla qualità del riso, ma compie i suoi acquisti soprattutto in base alla marca (Ente Nazionale Risi 2001): per un territorio che fa di una produzione tipica l'immagine del territorio stesso, questa è una criticità che deve essere affrontata con un lavoro sinergico dei diversi attori coinvolti.

Il comune di Grumolo delle Abbadesse, in provincia di Vicenza, si estende per quasi 15 km quadrati, ma le possibilità di sviluppo sono condizionate dalla presenza di quasi 400 ettari di territorio vincolato (vincoli monumentali, paesaggistici e ambientali) e dalla forte presenza di attività primaria che si estende per 1.200 ettari. Fino a metà anni '90 la prospettiva di sviluppo si basava soprattutto sulla discarica consortile posta all'interno del territorio comunale: si stava correndo il rischio di concentrare le attività industriali quasi esclusivamente sull'accumulo di rifiuti. La presenza di un grosso centro commerciale nel comune confinante di Torri di Quartesolo e, a Camisano, di uno dei più grossi mercati domenicali fa in modo che le attività commerciali, a meno di una alta specializzazione, non abbiano forti possibilità di radicamento.

---

<sup>31</sup> L'indagine integrata sul consumo di riso in Italia, commissionata dall'Ente Nazionale Risi e pubblicata nel 2001, rileva che solamente il 2% delle famiglie dichiara di mangiare riso tutti i giorni, mentre il 55% un paio di volte la settimana.

<sup>32</sup> Nell'indagine dell'Ente Nazionale Risi, si rileva che nei grossi centri urbani, e nei nuclei famigliari più giovani il consumo di riso è di molto sotto la media.



L'amministrazione comunale, vista la crescita costante della popolazione (3700 residenti nel 2007), ha dovuto trovare una via di sviluppo socio-economico che riuscisse ad allontanare lo spettro di un paese-dormitorio: la presenza di una risaia storica (le prime attestazioni risalgono attorno al Mille), di sei ville signorili antiche e di un paesaggio naturalistico molto esteso, hanno spinto verso la scelta di aderire al progetto Slow Food, assieme all'associazione dei risicoltori, facendo nascere il presidio del Riso di Grumolo delle Abbadesse.

Uno dei primi effetti positivi per il territorio di Grumolo è stato il recupero di zone agricole che restavano abbandonate, con la conseguenza di accrescere interesse anche attorno alle ville storiche. Questo naturalmente è stato possibile grazie al lavoro preliminare concentrato sulla produzione e sulla commercializzazione del riso.

Attualmente gli ettari destinati alla produzione di Riso di Grumolo delle Abbadesse sono un centinaio (contando anche i terreni fuori dall'area comunale), e nel 2008 è stata aperta una nuova azienda<sup>33</sup> a dimostrazione di un'attività in espansione. Mediamente un ettaro produce 50 quintali di risone, con una resa netta di riso bianco tra il 50 e il 60%; la lavorazione del risone in riso si è diffusa massicciamente solamente dopo l'apertura del presidio (aperto nel 2002), prima veniva conferito direttamente risone alle riserie con un prezzo medio di 1.200 lire il quintale, oggi il risone viene pagato, mediamente, 40 centesimi di euro a quintale<sup>34</sup>, quindi risulta essere una attività a rischio crisi di redditività.

I produttori non nascondono che la scelta di aderire al presidio ha permesso di risollevarne le sorti della produzione di riso, facendone un'attività produttiva: al consumatore finale il riso è venduto a 3 euro il kg (prezzo fermo dal 2002), all'ingrosso<sup>35</sup> a non meno di 2 euro; ed è grazie alla commercializzazione del proprio prodotto che la coltivazione di riso a Grumolo è un'attività sostenibile dal punto di vista economico.

---

<sup>33</sup> La nuova azienda resupera una quindicina di ettari di terreno che erano stati abbandonati nel comune di Grumolo.

<sup>34</sup> I dati riportati si riferiscono alla produzione di riso del territorio di Grumolo e sono stati raccolti grazie a un colloquio diretto con un produttore.

<sup>35</sup> La commercializzazione all'ingrosso è permessa grazie al lavoro di Slow Food e del Consorzio terre del Palladio.

I limiti che si evidenziano però sono proprio legati alla commercializzazione del prodotto: non sono possibili (da parte dell'associazione dei produttori) grossi investimenti in campagne di marketing e, talvolta, i produttori dell'associazione non agiscono in modo corale; una forte mancanza viene attribuita alla ristorazione che non sfrutta le opportunità legate all'uso del Riso di Grumolo (sia dal punto di vista dell'immagine, che dal punto di vista economico con le più alte rese e le migliori performance), preferendo il prodotto convenzionale.

Il comune di Grumolo, grazie al riso e alla sua commercializzazione, ha creato una propria immagine che lentamente si sta diffondendo a livello nazionale e grazie a questo può puntare alla creazione di diversi progetti (molti dei quali con gli stessi partner del presidio) che rilanciano il territorio. Ad esempio la creazione di una fondazione per la gestione di una struttura museale conservativa e didattica, o la realizzazione di un parco didattico naturalistico che si collega alla riscoperta delle ville venete, o la progettazione di una rete di percorsi ciclopedonali che permettano il collegamento con le vicine località ma scoprendo la natura del paesaggio.

Queste attività, secondo le previsioni dell'amministrazione comunale, se ben accolte anche dalla popolazione residente, riusciranno a sostenere la crescita del comune fino alla propria capacità massima stimata di 6.500 abitanti.

Alla luce delle tendenze evidenziate dalla Camera di Commercio di Vicenza, è da sottolineare la valenza ambientale dei progetti del comune di Grumolo: lo sviluppo sostenibile, è stato indicato, essere una delle poche vie percorribili nel prossimo futuro; Grumolo e il presidio del Riso hanno interpretato questa esigenza autonomamente creando un progetto di sviluppo ecosostenibile, ma che allo stesso momento riesce a dare una prospettiva di sviluppo socio-economico anche ai residenti<sup>36</sup>.

### *3.4 LO STRAVECCHIO DI MALGA DELL'ALTIPIANO DEI SETTE COMUNI*

Il tavolo nazionale del settore lattiero-caseario tratteggia le tendenze e le caratteristiche generali del settore: nell'ultimo triennio le *performance* di produzione di latte hanno sempre seguito un trend positivo arrivando a un grado di autoapprovvigionamento che sfiora il 90%, solamente l'indice di esportazione ha ancora

---

<sup>36</sup> Le informazioni sullo sviluppo socio-economico del territorio comunale sono frutto di un colloquio diretto con la responsabile del Presidio e sindaco del comune di Grumolo delle Abbadesse, Maria Luisa Teso.

ampi margini di sviluppo; infatti il mercato estero risponde positivamente quasi esclusivamente alle produzioni casearie, soprattutto se certificate da marchi di qualità. La filiera lattiero-casearia incide per il 13% sul fatturato totale del settore agroalimentare (ISTAT 2003).

Analizzando invece lo stato delle aziende si evidenzia invece una dinamica negativa: i produttori di latte stanno subendo una crisi di redditività dovuta dall'aumento dei costi di produzione e dalla diminuzione del prezzo di vendita della materia prima; a questo si aggiunge la caratteristica di un settore altamente frammentato, che conta soprattutto piccoli allevamenti e che di conseguenza sconta una bassa efficienza tecnica ed economica.

Conseguenza di questo quadro economico sono state la delocalizzazione delle imprese di trasformazione e la concentrazione degli allevamenti; in controtendenza sono invece gli allevamenti di montagna se riescono a inserirsi in piani di gestione e valorizzazione del territorio, investendo su produzioni tipiche riconducibili a un territorio: si contano 31 produzioni casearie DOP sul territorio nazionale che, sfruttando le loro caratteristiche intrinseche, hanno ampi margini di sviluppo nel mercato estero (Tavolo Nazionale delle filiera lattiero-casearia 2007).

#### Principali indicatori del settore lattiero-caseario

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PRODUZIONE x 1000ton									
<i>Latte uso alimentare</i>	3.001	3.208	2.943	2.944	3.040	2.911	2.871	2.909	2.914
<i>Panna</i>	120	109	118	96	119	113	107	117	114
<i>Burro</i>	136	147	133	121	130	123	121	124	121
<i>Formaggio bovino</i>	908	930	927	948	971	976	1.021	1.054	1.048
EXPORT x 1000ton									
<i>Formaggio bovino</i>	142	161	170	177	196	204	220	233	234
CONSUMI INTERNI x 1000ton									
<i>Formaggio bovino</i>	1.239	1.220	1.230	1.293	1.265	1.299	1.342	1.374	1.399
CONSUMO PROCAPITE (kg)									
<i>Formaggio bovino</i>	21,60	20,40	20,60	22,90	22,10	22,20	22,70	23,30	23,74

Fonte: Elaborazione CLAL su dati ISTAT e ISMEA (CLAL 2007)

Il formaggio Asiago possiede un marchio di certificazione fin dal 1978, e dal '79 la gestione della produzione, della stagionatura e della tutela è affidata al Consorzio Tutela Formaggio Asiago.

La produzione si concentra su due tipologie di formaggio: l'Asiago d'allevato, che sfrutta un sistema di 90 malghe (il più importante sistema di alpeggio all'interno dell'arco alpino) e l'Asiago pressato; il grado di stagionatura identifica le forme in fresche, mezzano (6 mesi), vecchio (1 anno) e stravecchio (almeno 19 mesi).

Leggendo i dati diffusi dal consorzio di tutela si vede che la produzione di formaggio d'allevato è sostanzialmente stabile: solamente nel 2005 e nel 2006 la produzione è stata inferiore alle 300mila forme; mentre per l'Asiago pressato il trend è decisamente in crescita, fatto salvo il 2007 dove si registra una leggera flessione.

#### **Produzione e prezzi al consumo di formaggio Asiago**

	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Asiago all. q.li	35.320	36.865	35.106	35.668	30.582	28.940	29.235	29.874
Asiago all. €/kg*	7,00	7,20.985	7,50	8,00	10,30	10,22	10,43	10,56
Asiago press. q.li	185.300	189.245	190.985	197.719	197.923	207.229	204.070	196.622
Asiago press. €/kg*	6,00	6,20	6,80	7,30	8,15	8,02	8,30	8,38

Fonte: Consorzio Tutela Formaggio Asiago

Gli acquisti domestici di formaggio Asiago seguono un trend negativo (2007 - 4,62%, 2008 -3,42%), come i valori di produzione.

I consumi sono concentrati per il 40% al Nord Est, sintomo di un prodotto diffuso soprattutto nell'area di produzione, identificato con un territorio preciso e rappresentativo di questo. La diffusione degli acquisti nei diversi canali distributivi segue l'andamento nazionale, che vede una maggior incidenza di iper e supermercati a discapito dei piccoli dettaglianti.

**Acquisti domestici del formaggio Asiago in Italia (dati espressi in ton)**

	2006	%	2007	%
<i>Totale acquisti asiago</i>	12.693		12.106	
<i>Canale distributivo</i>				
<i>Ipermercati</i>	3.251	25,61	3.284	27,13
<i>Supermercati</i>	5.426	42,75	5.191	42,88
<i>Superette</i>	731	5,76	713	5,89
<i>Discount</i>	1.572	12,38	1.526	12,61
<i>Dettaglio tradizionale</i>	1.713	13,50	1.392	11,50
<i>Acquisti per area geografica</i>				
<i>Nord Ovest</i>	2.481	19,55	2.238	18,49
<i>Nord Est</i>	5.190	40,89	5.196	42,92
<i>Centro+Sardegna</i>	1.462	11,52	1.313	10,85
<i>Sud+Sicilia</i>	3.560	28,05	3.361	27,76

Fonte: CLAL 2008

L'area dei sette comuni dell'altipiano di Asiago (Asiago, Conco, Enego, Foza, Gallio, Luisiana, Roana e Rotzo) vede un discreto sviluppo aziendale, arrivando nel 2007 a più di 3200 aziende attive; il settore più attivo è il commercio seguito dalle costruzioni, questo si spiega per la forte vocazione turistica dell'area che spinge sui servizi e sugli alloggi. L'agricoltura continua a rivestire un ruolo importante, soprattutto per quanto riguarda l'allevamento e le attività collegate alle malghe, queste ultime sfruttate anche con valenza turistica.

### Aziende attive nell'altipiano dei sette comuni

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agricoltura, caccia e silvicoltura	482	472	460	448	453	463	457	468	474	441
Pesca,piscicoltura e servizi connessi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estrazione di minerali	53	56	56	55	59	58	59	58	59	69
Attività manifatturiere	335	337	338	337	335	324	322	322	306	300
Prod.e distrib.energ.elettr.,gas e acqua	0	1	3	3	3	3	3	4	8	8
Costruzioni	427	433	445	458	484	497	508	548	559	581
Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	582	588	594	598	609	606	605	623	633	631
Alberghi e ristoranti	309	308	311	306	300	284	285	295	295	296
Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	82	84	83	78	75	74	73	65	61	62
Intermediaz.monetaria e finanziaria	36	41	45	48	50	48	49	51	54	58
Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	155	164	174	182	197	206	233	240	241	246
Pubbl.amm.e difesa;assic.sociale obbligatoria	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
Istruzione	3	3	2	6	7	8	6	5	4	4
Sanita' e altri servizi sociali	0	0	101	3	4	3	6	7	8	8
Altri servizi pubblici,sociali e personali	102	102	0	105	108	109	121	124	123	125
Serv.domestici presso famiglie e conv.	0	0	97	0	0	0	0	17	20	16
Imprese non classificate	77	94	422	88	79	73	56	431	430	395
<i>TOT</i>	<i>2643</i>	<i>2683</i>	<i>3135</i>	<i>2715</i>	<i>2763</i>	<i>2756</i>	<i>2783</i>	<i>3258</i>	<i>3275</i>	<i>3240</i>

Fonte: CCIAA Vicenza, 2008

Il settore alberghiero e ristorativo ha subito una brusca flessione all'inizio degli anni 2000, ma ora sta riprendendosi; un punto di debolezza che è già stato individuato dalla CCIAA è la bassa presenza di turisti stranieri, un segmento ad alta potenzialità che riuscirebbe a dare una forte spinta al settore della ristorazione.

L'attività del presidio anima non soltanto la produzione del formaggio a lunga stagionatura, ma si concentra anche sulla salvaguardia del territorio con il recupero e la diffusione di tecniche a basso impatto ambientale, il recupero di malghe e di percorsi naturalistici collegati a segmenti specifici di ristorazione.

L'attività del presidio dipende in modo stretto dall'attività del consorzio e dal mercato del formaggio Asiago, le possibilità di sviluppo sono correlate allo sviluppo del mercato caseario italiano e agli indici di sviluppo dell'Asiago; il mercato locale vede una fortissima penetrazione del formaggio Asiago, si deve puntare a sostituire una parte del prodotto con lo Stravecchio di Malga sfruttando anche il canale della ristorazione, e

come è stato già sottolineato il mercato estero rappresenta una potenzialità da non sottovalutare.

### 3.5 PADOVA E LA GALLINA PADOVANA

La provincia di Padova conta più di 900.000 residenti, il 46% della popolazione vive nell'area metropolitana: gli ultimi anni si è visto diminuire la popolazione di Padova città a favore dei comuni della cintura urbana (CCIAA, 2008).

I principali punti di forza dell'economia padovana sono le numerose attività industriali tecnologicamente avanzate, la forte sinergia con l'università e un centro ad alti servizi finanziari commerciali e organizzativi; le imprese iscritte al registro della CCIAA di Padova a dicembre 2007 risultano essere più di 94.000 (CCIAA, 2007).

Il turismo risulta essere una delle principali attività della provincia, e la più rilevante nel terziario: la zona termale di Abano e Montegrotto conta 150 strutture ricettive, nel 2007 ha registrato più di 600.000 arrivi; in molti comuni della provincia si trovano monumenti storici e artistici che attirano numerosi turisti italiani e stranieri; il turismo religioso incide in modo significativo nella città di Padova assieme al turismo scientifico e culturale, quest'ultimo grazie all'università di Padova.

#### **Alberghi e posti letto nella provincia di Padova**

		2003	2004	2005	2006	2007
Strutture alberghiere	Alberghi	263	254	276	260	271
	Posti letti	25.224	25.89	25.622	25.291	27.519
Posti letto extra-alberghi*		1.920	3.329	4.446	4.905	4.493

\*affittacamere, case religiose, case per feria

Fonte: CCIAA, 2008

Il comprensorio turistico, secondo la Regione Veneto, conta cinque distinzioni principali che nel 2007 hanno contribuito in misure diverse ai flussi turistici in Veneto: terme (5,2%), montagna (9,9%), lago (15,6%), città d'arte (27,4%) e mare (41,9%) (Direzione Sistema Statistico Regionale, 2008).

L'agricoltura, con più di 18.000 imprese attive, rappresenta un settore ancora stabile nonostante la crisi di redditività degli ultimi anni del settore, questo ha portato alla selezione delle imprese nel mercato e a una integrazione della filiera agroalimentare con l'industria, migliorando gli standard produttivi e qualitativi

Attualmente le attività zootecniche e cerealicole sono concentrate a nord, mentre nell'area collinare è diffusa soprattutto la viticoltura e a sud/ovest le produzioni ortofrutticole.

**Occupati per settori economici, % su totale occupato**

	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2007
Agricoltura	44,7	26,9	13,9	8,1	7,0	3,8	2,5
Industria	30,1	40,1	45,8	42,5	40,9	38,3	39,8
Comm. e serv.	25,2	33,0	40,3	49,4	52,2	57,9	57,6

Fonte: CCIAA, 2008

Il settore avicolo conta più di 5.000 insediamenti produttivi, il 22% dei quali in Veneto, regione che si posiziona prima regione in Italia (CCIAA di Padova, 2005). La provincia di Padova si posiziona tra le prime dieci provincie per consistenza dell'attività avicola, impiegando all'incirca 300 addetti; le attività si trovano soprattutto nei comuni meridionali, la maggioranza è concentrata nell'area estense, qui l'attività avicola rappresenta il 2% di tutta l'attività agricola, in provincia questo valore si attesta sullo 0,7% (CCIAA di Padova, 2005).

Nelle ultime rilevazioni disponibili, si è registrata una contrazione degli insediamenti che a livello nazionale ha toccato lo 0,7%, mentre in provincia di Padova è stato dello 0,4%.

Il Veneto risulta essere seconda regione in Italia anche per la numerosità dell'industria di lavorazione di carne avicunicola: esso rappresenta il 15,9% del totale nazionale.

Nel 2004 il Veneto è stata la prima regione nella produzione di pollame con il 42,7% del totale, e seconda regione per la produzione di uova con il 16%.

Dagli anni '70 ad oggi, il consumo di carne di pollo è stato in costante aumento (se si escludono le contrazioni dovute a situazioni straordinarie, come la paura dell'aviarica), attestandosi quasi definitivamente attorno agli 11kg procapite annui, mentre quello di carne di gallina non supera i 2kg.



### Produzione e consumo carne avicola

		1970	1980	1990	2000	2007
Polli da carne	Produzione (ton)	417.340	571.230	632.200	629.600	647.100
	Consumo procapite (kg)	7,80	10,31	11,26	11,07	11,12
Galline	Produzione (ton)	101.420	84.710	83.700	76.800	84.300
	Consumo procapite (kg)	1,86	1,50	1,45	1,33	1,46

Fonte: Unione Nazionale dell'Avicoltura, 2008

Nel 2005 la provincia di Padova ha prodotto 15.500.000 capi, metà dei quali in sei comuni: Sant'Urbano, Stanghella, Este, Ponso, Lozzo Atesino e Granze (ISTAT).

Il Presidio Slow Food della Gallina Padovana nel 2002 contava sette allevatori, distribuiti in tutto il territorio della provincia. Sono riuniti in un'associazione, la Pro Avibus Nostris che si è occupata soprattutto della gestione dei rapporti con Slow Food e la diffusione nel territorio.

Il presidio apre nel 2000, e dopo due anni le aziende aderenti passano da 5 a 7, con un forte incremento degli addetti sia nelle aziende che in associazione.

In partenza si trattava di allevamenti amatoriali; il presidio, insieme alla Condotta Padovana e alla CCIAA, ha fornito lo stimolo per far nascere un vero mercato, il che oltre a spiegare un simile incremento della produzione, al contempo conferma la validità dell'iniziativa non solo nel tutelare prodotti tradizionali, ma anche nell'attivare un'economia attorno ad essi, stimolandone quindi la conservazione<sup>37</sup>.

Anche la produzione di capi, nel giro di due anni, vede un forte incremento passando da 250 galline del 2000 a 2.750 del 2002 (Corigliano, Viganò, 2002).

Lo sviluppo del presidio risulta seguire un trend più ripido rispetto gli andamenti di mercato, questo evidenzia l'esistenza di un mercato pronto ad accettare una produzione tipica, con tutte le sue caratteristiche, compreso un prezzo più alto rispetto al pollo convenzionale.

Quello che però sembra essere mancato in questi ultimi anni è stato il coordinamento con gli altri *stakeholders* del territorio: la Gallina Padovana, anche se in concorrenza con quella di Polverara, stava guadagnandosi un posto di tutto rispetto nelle immagini della provincia; basti citare la Goliardia Padovana che ogni anno fa dono al

---

<sup>37</sup> Corigliano M., Viganò G. (a cura di), *I presidi Slow Food: da iniziativa culturale ad attività imprenditoriale*, Il Sole24Ore, Slow Food, ottobre 2002

Rettore, in occasione dell'Inaugurazione dell'Anno Accademico, di un esemplare di gallina.

Nel 2007 viene depositato il brevetto del Pollo Lattemiele: la CCIAA di Padova, l'associazione Promopadova, le associazioni dei produttori e l'APPE, hanno lavorato per la creazione di un prodotto nuovo che si identificasse con il territorio. È stato presentato la prima volta alla Fiera di Padova nel febbraio 2008, non riscontrando il successo sperato.

Ora, nel 2008, il presidio della Gallina Padovana sembra in forte difficoltà, non riuscendo, contrariamente ai primi anni, a coinvolgere nuovi produttori e nuovi canali distributivi; sono comunque attive iniziative, come la sagra di Maserà, volte alla diffusione del prodotto,

Il mondo della ristorazione, a Padova, ha invece risposto positivamente al progetto di "Menu a km zero" lanciato dalla Coldiretti del Veneto, dimostrando una sensibilità agli stimoli di sviluppo sostenibile e una coordinazione tra le varie imprese ristorative.

### *3.6 CONSIDERAZIONI*

Le potenzialità espresse dai territori sono molteplici e molto differenti tra di loro: Vicenza conta su flussi turistici dovuti a movimenti soprattutto di tipo affaristico e non riesce a lanciare, in modo deciso, a livello nazionale ed extranazionale le proprie località turistiche; Padova può contare su flussi turistici forti e su un territorio molto diversificato. Il settore turistico e ristorativo può far leva sull'eccellenza di alcune località venete che fanno da traino a una serie di attività e località collaterali.

Nei tre casi appena esposti si possono individuare come punti di forza l'unicità del prodotto e del territorio, le scelte strategiche di tutela ambientale e di sviluppo sostenibile e la diffusione nel territorio delle piccole attività imprenditoriali di successo. La difficoltà maggiore si trova nella comunicazione del progetto di rilancio sia tra i diversi attori coinvolti, sia con i residenti e i turisti.

Il caso del Riso di Grumolo delle Abbadesse dimostra come sia importante la presenza di un leader del progetto di rilancio, poiché è soggetto trainante dell'iniziativa; a Padova non si è creato un sufficiente interesse attorno al prodotto tipico (probabilmente non c'è stato un lavoro approfondito che ha poi portato alla redditività dell'attività), non è emerso un leader di riferimento e gli attori hanno concentrato le

forze in altri progetti (visti gli andamenti di mercato non è un caso che sia stato il Pollo Lattemiele a essere eletto come produzione che gode della spinta dei diversi soggetti).

Punto critico è la creazione del progetto di rilancio: senza un rapporto di fiducia e un sistema relazionale stabile tra gli *stakeholders*, difficilmente si crea un percorso condiviso e volontario. Slow Food, tra i vari compiti individuati, deve essere in grado di creare interesse attorno alle proprie attività, e da questo creare la rete relazionale necessaria per il rilancio del territorio. Essendo strumenti tipici del terzo settore è molto difficili applicarli nel territorio tra soggetti che operano nel mercato privato e in settore differenti: la presenza del leader di rilancio riesce ad attrarre attenzione e forze su questa tematica, mettendo a disposizione la propria esperienza e dando l'esempio di buona prassi agli altri attori.

Le associazioni di categoria e le istituzioni mettono a servizio della comunità le loro competenze, questo si è visto a Grumolo e ad Asiago (anche se è da sottolineare uno scarso impegno generalizzato del mondo della ristorazione), costruendo quegli strumenti di analisi e controllo che altrimenti non sarebbero disponibili.

I dati di sviluppo economico provinciale hanno evidenziato le tendenze generali positive che, nonostante la flessione degli ultimi anni, rimangono tra le migliori in Italia; di conseguenza gli attori economici del territorio possono sfruttare a loro favore gli andamenti positivi generalizzati. L'agricoltura sta riguadagnando attenzione, sfruttando questo momento di interesse (focalizzato soprattutto sulla creazione di sistemi a basso impatto e su produzioni di qualità) le produzioni tipiche hanno la possibilità di conquistare un segmento di mercato ampio, in una posizione competitiva.

Le amministrazioni pubbliche sono coinvolte da Slow Food in prima battuta per la ricerca di finanziamenti specifici a sostegno del presidio, solamente a Grumolo è stato riscontrato un interesse profondo, dovuto anche per un orientamento a lungo termine delle azioni; gli imprenditori locali beneficiano in modo indiretto dell'azione di rilancio, per ragioni legate soprattutto all'immagine del territorio, nonostante ciò non si registra un interesse diffuso nei confronti di strategie di rilancio dei territori.

Nella fase di misurazione e controllo delle performance si sono registrate delle mancanze giustificate, in parte, dal recente avvio del presidio o del piano di rilancio; l'amministrazione comunale di Grumolo, potendo contare sugli strumenti tipici di un ente pubblico, ha la capacità di concentrare buona parte delle sue energie sul controllo.

Le variabili legate alla responsabilità sociale del territorio non sono sfruttate: essendo legate principalmente ad azioni volontarie vengono spesso ignorate dall'imprenditoria privata.

Deve far pensare però la vittoria che Slow Food (attraverso l'azione volontaria dei suoi soci) ottiene in numerose realtà attraverso i presìdi: utilizzare gli strumenti tipici del terzo settore, in un'ottica di cooperazione, rende favorevole l'ambiente, ponendo più vicini gli obiettivi di tutti i soggetti coinvolti.

Di seguito si trovano delle tabelle esemplificative riguardo le variabili operative nella gestione del territorio, applicate ai tre casi studiati; l'ultima tabella riprende le variabili nel dettaglio, come viste nel primo capitolo, e assegna un giudizio positivo o negativo a seconda se il territorio sta sfruttando o meno quelle possibilità.

<b>Analisi delle variabili operative nella gestione del territorio a Grumolo delle Abbadesse</b>	
<b>DESTINATION MARKETING</b>	
<b>RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDERS</b>	<i>L'amministrazione locale si è imposta quale leader del progetto di sviluppo e rilancio, i produttori e la loro associazione operano attivamente nel progetto; altre associazioni ed enti (Vicenza è, CCIAA, Vicenza qualità) collaborano attraverso dei progetti specifici, sia legati al presidio che alla gestione del territorio</i>
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<i>Sono stati coinvolti istituti di ricerca con il fine di analizzare le tendenze del territorio e le prospettive di sviluppo; sono state individuate delle aree strategiche legate al territorio (le produzioni tipiche, le aree naturalistiche, la ricchezza architettonica); nel pianificare le strategie di rilancio si è sempre focalizzato l'attenzione alle caratteristiche della popolazione e alle prospettive di crescita dei servizi alla persona.</i>
<b>IMMAGINE</b>	<i>Uno degli obiettivi del rilancio è la creazione di un'immagine di Grumolo che abbia come conseguenza l'ampliamento dei flussi turistici, con il conseguente rilancio dell'attività commerciale, e che attiri anche altre attività correlate. Attualmente la creazione dell'immagine è quasi esclusivamente affidata al Riso di Grumolo.</i>
<b>CONTROLLO</b>	<i>L'amministrazione ha applicato strumenti di analisi e di controllo per le fasi iniziali del progetto, permettendo di correggere alcune linee strategiche.</i>
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO</b>	
<b>RELAZIONI</b>	<i>Di fondo c'è la condivisione del progetto di rilancio dell'area di Grumolo, manca però una rete relazionale volontaria stabile tra tutti gli attori coinvolti; è soprattutto la popolazione a non recepire positivamente gli stimoli del piano strategico.</i>
<b>GESTIONE</b>	<i>La gestione del progetto di sviluppo e rilancio avviene in trasparenza: all'inizio della fase progettuale gli attori sono stati coinvolti in una serie di tavole rotonde con lo scopo di creare in modo corale il piano di sviluppo.</i>

<b>Analisi delle variabili operative nella gestione del territorio nell'Altipiano dei Sette Comuni</b>	
<b>DESTINATION MARKETING</b>	
<b>RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDERS</b>	<i>Le principali attività dell'Altipiano di Asiago ruotano attorno al turismo, il quadro generale che si osserva disegna un territorio che non sfrutta appieno le proprie potenzialità a causa della scarsa cooperazione e il poco dialogo tra i diversi stakeholders.</i>
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<i>Le azioni attuate nell'area dell'Altipiano appare povera di un orientamento a lungo termine, pochi soggetti (tra i quali il Consorzio di Tutela e Slow Food) tentano il coinvolgimento di tutta la comunità per la gestione del territorio; si evidenzia soprattutto il mantenimento di una gestione focalizzata sul turismo stagionale.</i>
<b>IMMAGINE</b>	<i>L'altipiano dei Sette Comuni sfrutta l'immagine legata alla natura, al paesaggio di montagna. E' molto radicato il ricordo della Grande Guerra che viene testimoniato dall'Ossario, una delle opere rappresentative del territorio. La ristorazione non entra in modo incisivo nella creazione dell'immagine.</i>
<b>CONTROLLO</b>	<i>Solamente negli ultimi periodi, e grazie a spinte di analisi turistica, la Provincia di Vicenza e altri enti di gestione riescono ad individuare un piano di controllo e misurazione delle performance.</i>
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO</b>	
<b>RELAZIONI</b>	<i>Solamente nell'ultimo periodo si stanno superando delle difficoltà di dialogo tra i diversi attori che hanno limitato notevolmente le azioni sul territorio.</i>
<b>GESTIONE</b>	<i>Essendo mancato un sistema relazionale stabile, appare evidente che anche le azioni volontarie di responsabilità sociale ne abbiano risentito.</i>

<b>Analisi delle variabili operative nella gestione del territorio a Padova</b>	
<b>DESTINATION MARKETING</b>	
<b>RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDERS</b>	<i>Non esiste un leadership riconosciuta nel campo della ristorazione; l'APPE gioca un ruolo importante tra i ristoratori, che però si muovono in modo sparso senza cercare o trovare il dialogo con i produttori e gli eventuali loro progetti di rilancio. Slow Food non ha trovato sufficienti sponde per il progetto di sviluppo e rilancio della Gallina Padovana.</i>
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<i>Nonostante le potenzialità a lungo termine del territorio padovano, non è evidente la volontà di creare un piano strategico di sviluppo che coinvolga tutti gli attori.</i>
<b>IMMAGINE</b>	<i>I diversi attori riconoscono il bisogno di un'immagine identificativa del territorio, manca però un riferimento preciso e univoco alla tradizione gastronomica padovana; sono presenti forti legami con la tradizione religiosa e culturale che non sono mai stati tradotti, in modo convincente, attraverso la ristorazione.</i>
<b>CONTROLLO</b>	<i>Le associazioni di categoria, sia dei produttori che dei ristoratori, sentono e manifestano la necessità di un piano di sviluppo, ma ciò non viene tradotto facilmente in azioni concrete.</i>
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO</b>	
<b>RELAZIONI</b>	<i>I diversi stakeholders hanno dimostrato di poter contare su un sistema relazionale, questo però non assume un ruolo importante e incisivo nelle scelte strategiche a lungo termine.</i>
<b>GESTIONE</b>	<i>Non essendoci un chiaro progetto di rilancio a lungo termine è difficile stabilire la reale portata delle relazioni volontarie tra i diversi soggetti.</i>

<b>VARIABILI OPERATIVE NELLA GESTIONE DEL TERRITORIO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>		
<b>DESTINATION MARKETING</b>	<b>RISO</b>	<b>ASIAGO</b>	<b>GALLINA</b>
<i>Coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche, locali e nazionali</i>	+	+	-
<i>Coinvolgimento dei residenti</i>	-	+	-
<i>Coinvolgimento degli imprenditori locali</i>	-	+	-
<i>Presenza di una leadership riconosciuta</i>	+	-	-
<i>Analisi di mercato e del territorio</i>	+	+	+
<i>Orientamento a lungo termine</i>	+	-	-
<i>Presa in considerazione degli stili di vita e delle culture del territorio</i>	+	+	+
<i>Il benessere e il lavoro dei residenti è uno dei principali obiettivi</i>	+	+	+
<i>Riconoscimento di un bisogno di immagine e identità territoriale</i>	+	+	+
<i>Riconoscimento del posizionamento del territorio</i>	+	+	-
<i>Applicazione di strumenti di misurazione delle performance</i>	+	-	-
<i>Applicazione di una metodologia per rivedere e correggere le strategie</i>	+	-	-
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO</b>			
<i>Presenza di un sistema relazionale stabile tra gli attori</i>	-	-	-
<i>Condivisione di un progetto di sviluppo sostenibile</i>	-	-	-
<i>Impegno</i>	-	-	-
<i>Trasparenza dei processi decisionali</i>	+	-	-
<i>Condivisione degli obiettivi</i>	+	-	-
<i>Risoluzione dei problemi comuni</i>	-	-	-





## CONCLUSIONI

Ci siamo chiesti se e come le tipicità possono essere messe a servizio della ristorazione per rilanciare un territorio, il percorso seguito partiva dalla letteratura scientifica, vedeva poi le tendenze di mercato della ristorazione e infine analizzava tre casi.

Il *destination marketing* e la responsabilità sociale del territorio ci hanno permesso di identificare una serie di variabili operative che sono applicabili nello studio di un piano di rilancio di un territorio: devono essere individuati e coinvolti una serie di *stakeholders* che condivideranno il piano di rilancio, la responsabilità sociale fa leva su una serie di azioni volontarie che sono finalizzate al dialogo tra gli attori e i soggetti del territorio, mentre il *destination marketing* fornisce degli strumenti che identificano gli ambiti manageriali di pianificazione, di intervento e di controllo.

Il consumo di pasti fuori casa sta progressivamente raggiungendo la media europea, dove si registra che la metà dei pasti è consumata fuori casa; la ristorazione dovrebbe entrare a far parte dei progetti di rilancio e sviluppo, contribuendo in modo attivo alla loro realizzazione, e sfruttando le tendenze di mercato; purtroppo per ora non si registra un grosso impegno (fatto salvi alcuni casi di eccellenza).

L'occasione del pasto fuori casa può essere sfruttato nella creazione di immagine se c'è una sinergia e una cooperazione con gli altri attori di un territorio. Si è visto come lo sfruttamento delle tipicità nel mondo della ristorazione possa essere una scelta strategica che, anche nel lungo termine, dà un vantaggio competitivo al ristoratore.

Nei tre casi studiati si sono evidenziati quali sono le criticità e i punti di forza dei progetti, analizzandone le dinamiche alla luce delle variabili operative descritte nei primi capitoli. La grande potenzialità espressa dai territori si fonda in principio sulla gestione della tipicità: si può contare di fare leva sulla produzione primaria solamente se essa si dimostra solida e redditizia per i produttori (il caso del Riso di Grumolo ha dimostrato come l'amministrazione possa contare sulla produzione essendo questa solida).

L'unicità di ogni territorio e di ogni produzione possono diventare vantaggi competitivi se c'è l'azione corale degli *stakeholders*, dove c'è la presenza di un leader riconosciuto si è visto che l'efficacia delle azioni aumenta notevolmente.

Punto critico del progetto è la creazione dell'immagine del territorio legata alla produzione tipica: in questa fase si è registrata una latitanza diffusa del mondo della ristorazione; l'Altipiano dei Sette Comuni, nonostante abbia la produzione di un formaggio tipico e tutelato, non riesce ancora a tramutare l'immagine del formaggio Asiago in un punto di forza per l'attrazione di turismo e di investimenti nel proprio territorio; lo scollamento della ristorazione da dinamiche di questo tipo, provoca situazioni per le quali si è registrata una tendenza a ignorare i segnali di sviluppo legati alle tipicità, a favore invece di avanguardie artificiali e senza basi solide.

La pianificazione dello sviluppo di un territorio deve tener conto delle peculiarità del territorio stesso, sapendo sfruttare le tendenze dei mercati ad esso vicini; le tipicità risultano essere delle leve solide sulle quali appoggiare il piano di rilancio, le sinergie con la ristorazione devono essere create coinvolgendo le associazioni di categoria fin dall'inizio. Il ruolo degli enti pubblici è fondamentale, sia per il recupero di fondi per gli investimenti sia per avere un sguardo d'insieme del territorio, peculiarità questa della pubblica amministrazione.

Le produzioni tipiche si sono dimostrate una buona leva per il rilancio di un territorio, la ristorazione deve ancora fare dei passi avanti nel cercare le sinergie per lo sviluppo di una strategia che la coinvolga attivamente nello sviluppo socio-economico di un territorio nel suo insieme.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Alvi G., *La casa fuori casa*, Milano, Editoriale Mixer, 2007
- Bagnoli L., *Manuale di geografia del turismo*, Milano, Utet Università, 2006
- Baker J., Cameron E. 2008, Critical success factors in destination marketing, *Tourism and hospitality research* 8, 79-87
- Buhalis D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116
- Caroli M., *Il marketing territoriale*, Milano, FrancoAngeli, 2000
- CCIAA Padova, *Conoscere Padova, i numeri dell'economia provinciale* (internet) consultato 5 settembre 2008 in [http://www.pd.camcom.it/dev\\_cciaa/](http://www.pd.camcom.it/dev_cciaa/)
- CCIAA Padova, *Il settore avicolo in provincia di Padova (al 31.12.2005)*, (internet) consultato il 2 settembre 2008 in [http://www.starnet.unioncamere.it/intranet/Area-Terri/Padova/Documenti/Dati-e-ana1/Agricoltura/PRS\\_STRN\\_276.doc\\_cvt.htm](http://www.starnet.unioncamere.it/intranet/Area-Terri/Padova/Documenti/Dati-e-ana1/Agricoltura/PRS_STRN_276.doc_cvt.htm)
- CCIAA Vicenza, *Relazione sullo stato dell'economia Vicentina nel 2006*, (internet) consultato 10 agosto 2008 in [http://www.vi.camcom.it/a\\_242\\_IT\\_72\\_1.html](http://www.vi.camcom.it/a_242_IT_72_1.html)
- Colozzi I., A. Bassi, *Da terzo settore a impresa sociale*, Roma, Carrocci Faber, 2003
- Corigliano M., Viganò G. (a cura di), *I presidi Slow Food: da iniziativa culturale ad attività imprenditoriale*, Il Sole24Ore, Slow Food, ottobre 2002, (internet) consultato il 12 agosto 2008 in [http://www.fondazione Slow Food.it/inc\\_sito/eng/risultati.pdf](http://www.fondazione Slow Food.it/inc_sito/eng/risultati.pdf)
- Ente Nazionale Risi, *Indagine integrata sul consumo di riso in Italia (febbraio 2006)*, (internet) consultato 28 agosto 2008, <http://www.enterisi.it/doc/Indagine.PDF>
- Favotto F., *Economia Aziendale modelli misure e casi*, Milano, McGraw Hill, 2001
- Fornari E., *Il Marketing del Foodservice*, Milano, Egea, 2006
- Giacinti R., Moruzzo R., 2002, I consorzi di tutela e il sistema di controllo nell'ambito delle produzioni tipiche, *Annali della Facoltà di Medicina veterinaria*, LV 327-341
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2002
- Ilbery B., Kneafsey M., 1999, Niche markets and regional speciality food products in Europe: toward a research agenda, *Environment and Planning*, 31, 2207-2222
- Matacena A., *Aziende non profit, scenari e strumenti per il terzo settore*, Milano, EGEA, 1999
- Mattiacci A., *Il marketing strategico dei business di nicchia*, Padova, Cedam, 2002

- Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, *Riso: congiuntura del settore e prospettive di ampliamento delle superfici coltivate* (Roma, 13 febbraio 2008), (internet) consultato il 6 settembre 2008 in <http://www.enterisi.it/doc/Riso%20-%20Prospettive%20semine%202008.pdf>
- Pantini D., 2006, Prodotti tipici e ristorazione, un rapporto da costruire, *Origine, il sapore del territorio italiano*, 10-11
- Peraro F., Vecchiato G., *Responsabilità sociale del territorio, manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano, FrancoAngeli, 2007
- Pilati L., Flaim R., 1994, Il ruolo dei marchi collettivi in agricoltura, *Rivista di Economia Agraria*, 3, 491-512
- Sassi M., 2008, Modello di sviluppo rurale e nuove sfide di programmazione territoriale, *Economia e Diritto agroalimentare*, 1, 55-70
- Scorzelli D., et al., 2006, L'applicazione delle misure agro ambientali. Fattori socioeconomici e scelte imprenditoriali, *Economia e Diritto agroalimentare*, 3, 135-153
- Treu M. C., 2008, Le politiche e gli strumenti di gestione del territorio, *Economia e Diritto agroalimentare*, 1, 17-24
  
- CCIAA di Padova, <http://www.pd.camcom.it/>
- CCIAA di Vicenza, <http://www.vi.camcom.it/>
- Clal società di consulenza nel settore lattiero-caseario, <http://www.clal.it/>
- Confcommercio, <http://www.confcommercio.it/>
- Consorzio di Tutela Formaggio Asiago, <http://www.asiagocheese.it/>
- Direzione Sistema Statistico Regionale Veneto, <http://statistica.regione.veneto.it>
- Ente Nazionale Risi, <http://www.enterisi.it/>
- Federazione Italiana Pubblici Esercenti, <http://www.fipe.it>
- Fondazione Slow Food per la biodiversità Onlus, <http://www.fondazione Slow Food.it>
- Istituto Nazionale di Statistica, <http://www.istat.it/>
- Provincia di Padova, <http://www.provincia.pd.it/>
- Provincia di Vicenza, <http://www.provincia.vicenza.it/>
- Slow Food, <http://www.slowfood.it/>
- Unioncamere, <http://www.unioncamere.it/>
- Unione Nazionale dell'Avicoltura, <http://www.unionenazionaleavicoltura.it/>

## RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo lavoro e di questa esperienza pluriennale non posso astenermi dal rito dei ringraziamenti.

Ringrazio coloro i quali hanno permesso la realizzazione di questo elaborato: il mio relatore, l'amministrazione comunale di Grumolo delle Abbadesse, i produttori di riso del presidio e Slow Food.

Ringrazio, per avermi accompagnato durante questi anni, l'ASU, che è ancora in via S. Sofia, e il Sindacato degli Studenti che continuerà ad essere l'originale; ringrazio gli amici di sempre che hanno la pazienza di starmi vicino, e per i pranzi e le cene scroccate assieme a un divano per studiare.

Ringrazio Stefano e Mariangela per questi tre anni, i miei compagni di corso e tutto Palazzetto Preti.

Ringrazio la mia famiglia, *Marconati* e *Marteossi* assieme.