

Tipici e turismo: un network per creare valore. Il caso del Franciacorta

MONICA FAIT^{*}

Abstract

Obiettivo del paper: Obiettivo generale del lavoro è quello di proporre un modello di misurazione del valore generato dalla partecipazione ad un network composto da imprese del turismo enogastronomico e di prodotti tipici agroalimentari.

Metodologia: Dopo aver inquadrato concettualmente un possibile costrutto del valore e dopo aver esplicitato i driver che lo compongono, il lavoro propone un modello di quantificazione (di detto costrutto), verificandone empiricamente la sua attendibilità.

Risultati: La conoscenza dei driver del valore della relazione intersettoriale assume importanza per il governo di quelle realtà territoriali che intendono operare in termini di valorizzazione del legame prodotto tipico-cultura enogastronomica-turismo.

Limiti della ricerca: Il ricorso alla metodologia empirica adottata, presenta limiti connessi alla specifica contestualizzazione del modello, il quale, infatti, richiede un adattamento per essere applicato a differenti contesti territoriali e/o di settore.

Implicazioni pratiche: Il modello di analisi proposto presenta delle potenzialità applicative (nei settori considerati) per quei contesti che vogliono ripensare le logiche relazionali.

Originalità del lavoro: L'osservazione delle relazioni tra due settori economici che, oggi, ricercano un dialogo per la comune creazione di valore.

Parole chiave: strategie cooperative; creazione del valore; relazione agroalimentare-turismo

Purpose of the paper: The aim of this research is to propose a model for measuring the value generated from participation in a network composed of typical agro-food and wine tourism companies.

Methodology: After defined a hypothetical value construct and explicated the drivers that make it up, the paper proposes a model for its quantification based on a theoretical construct, then empirically verified.

Results: Knowing the value-creating drivers of the inter-sectorial relation becomes very important for the governance of those territories which wishing to operate for enhancing the relationship among typical product-food&wine culture-tourism.

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Salento
e-mail: monica.fait@unisalento.it

Research limits: Limitations are related to the theoretical and empirical methodology used above, concerned to the model application which, in fact, requires adjustments when applied in different territorial areas and/or sector.

Managerial implications: The analysis model has some potential applications (in considered areas) for those territories who want to rethink the relational logics.

Originality: The observation of the relationship between two economic sectors which today are looking for an increasing dialogue for creating value together.

Key word: cooperative strategies; value creation; relationship between agro - food tourism

1. Finalità e ambito teorico della ricerca

Nel percorso di sviluppo del differenziale competitivo, le relazioni collaborative tra imprese rappresentano una delle alternative strategiche più rilevanti (Hagedoorn e Dysters, 2002; Eisenhardt, 2002; Lawrence *et al.*, 2002; Roberts e Liu, 2002). La creazione, il mantenimento e la gestione di *network* organizzativi di lungo periodo (Thompson, 1967) fanno sì che l'obiettivo della crescita e della sopravvivenza venga perseguito attraverso il patrimonio relazionale che si crea tramite: a) diffusione della conoscenza; b) condivisione della *vision*, della *mission* e dei valori organizzativi.

Indipendentemente dalla natura del rapporto che intercorre tra le parti (Harrigan, 1988; Sciarelli, 1996; Baum *et al.*, 2000), la rete, come noto, permette di raggiungere diversi obiettivi, quali:

- la co-produzione del valore (Norman e Ramírez, 1993),
- la creazione e la sostenibilità del vantaggio competitivo (Dyer e Singh, 1998; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Lanza, 2000; Costabile, 2001),
- la formazione del valore del capitale economico (Vicari *et al.*, 2000),
- la realizzazione di comuni percorsi di sviluppo delle imprese (Jarrillo, 1988; Lorenzoni, 1992; Sicca, 1998;),
- il *value networks*, ovvero il valore generato all'interno di un *network* di imprese attraverso lo scambio di beni immateriali come la conoscenza, il senso di comunità, la fidelizzazione e la sicurezza (Allee, 2000).

Il raggiungimento di detti obiettivi discende - oltre che da un'efficiente gestione del *network* - dalla creazione e dalla combinazione di risorse e competenze (Coombes e Ketchen, 1999; Ireland *et al.*, 2002; Kuratko *et al.*, 2001; Kale *et al.*, 2002).

Il presente lavoro, facendo proprie le precedenti asserzioni, adotta come ambito di osservazione le relazioni intersettoriali (Lorenzoni, 1992), in particolare quelle attivate all'interno di due importanti settori economici: *prodotti tipici agroalimentari e turismo enogastronomico*. In passato, i due settori non avevano particolari motivi di dialogo e convergenza, oggi, invece, per via di una domanda - sempre crescente- orientata alla fruizione contestuale del territorio (*latu sensu*), essi ricercano elementi di omogeneità e dialogo, orientati alla comune creazione di valore. Da qui la genesi di *network* e, quindi, la necessità di analizzare gli elementi fondanti il loro valore. Come si avrà modo di evidenziare nel prosieguo, detti settori

condividono risorse comuni quali fattori storici, culturali e sociali che si intrecciano per generare un'identità territoriale sia nel prodotto tipico che nel servizio turistico. Il fulcro della loro relazione, infatti, è rappresentato da elementi e valori condivisi, quali:

1. *il territorio di riferimento*: inteso come insieme delle risorse fisiche ed immateriali locali - *terroir*, gastronomia, paesaggio, eventi tradizionali, ecc.- che rendono omogenea culturalmente e storicamente un'area, al di là dei confini geografici; queste spesso vengono incorporate dal prodotto (Cuomo e Tortora, 2006) creando, attraverso un processo *path dependent* (Rullani, 2000, Arthur *et al.*, 1987), un'unica identità. Ciascun prodotto può così diventare la conseguenza di una storia, di un percorso evolutivo socio-economico unico e difficilmente imitabile;
2. *la specificità/tipicità*: interpretata come identità e cultura dei luoghi di produzione e dei relativi prodotti. La coesistenza, accanto al fattore geografico (D'Amico, 2002), del fattore storico e di quello culturale, fa sì che il prodotto tipico funga da interprete del territorio poiché ne racconta i suoi saperi, le sue consuetudini, ne comunica i sapori, gli odori, le sensazioni. La tipicità può così essere equiparata ad un sistema di offerta, codificato dalle imprese operanti su un determinato territorio, che possiede specifiche caratteristiche culturali e storiche e come tale viene percepito dal consumatore, che ne riconosce l'unicità (Pencarelli, 2006);
3. *lo sviluppo locale sostenibile*: inteso come progettazione e gestione contestuale di capitale economico, sociale, ambientale e culturale (International Council for Local Environmental Initiatives, <http://www.iclei.org/>). Se si adotta un'ottica territoriale, l'ambiente diviene *specific element* di un'area e, come tale, deve essere tutelato, rinnovato e valorizzato, per cui la sua sostenibilità passa attraverso le dimensioni:
 - *economica*, che coincide con la capacità di produrre e mantenere il valore attraverso un'efficace ed efficiente combinazione delle risorse per la valorizzazione della specificità dei prodotti e dei servizi territoriali;
 - *sociale*, rappresentata dalla capacità degli attori di un territorio di operare in modo coordinato in funzione di una condivisa *vision* territoriale, concertata anche con il livello istituzionale;
 - *culturale*, intesa come uno strumento di crescita intellettuale, emozionale, morale e spirituale.

La creazione di relazioni interaziendali, orientate all'attrazione ed al mantenimento di quelle componenti della domanda territoriale che risultino più consone per lo sviluppo sostenibile del territorio (Napolitano, 2000), rende - nell'ottica della *Resource-Based Theory* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Barney, 1991, Grant, 1991, Peteraf, 1993) - complementari le risorse e le combina traendone un valore superiore rispetto a quello delle singole risorse.

Obiettivo generale del lavoro è, dunque, quello di proporre un *modello di misurazione del valore generato dalla partecipazione ad un network composto da imprese del turismo enogastronomico e di prodotti tipici agroalimentari*.

Il percorso logico del presente lavoro è il seguente:

- a. individuazione (attraverso la disamina della letteratura) di un possibile costrutto del valore e suo adattamento allo specifico contesto oggetto di analisi attraverso l'esplicitazione degli elementi utili a definirlo;
- b. verifica empirica del predetto costrutto del valore, seguendo i canoni dell'analisi dei casi.

2. I fondamenti teorici della ricerca

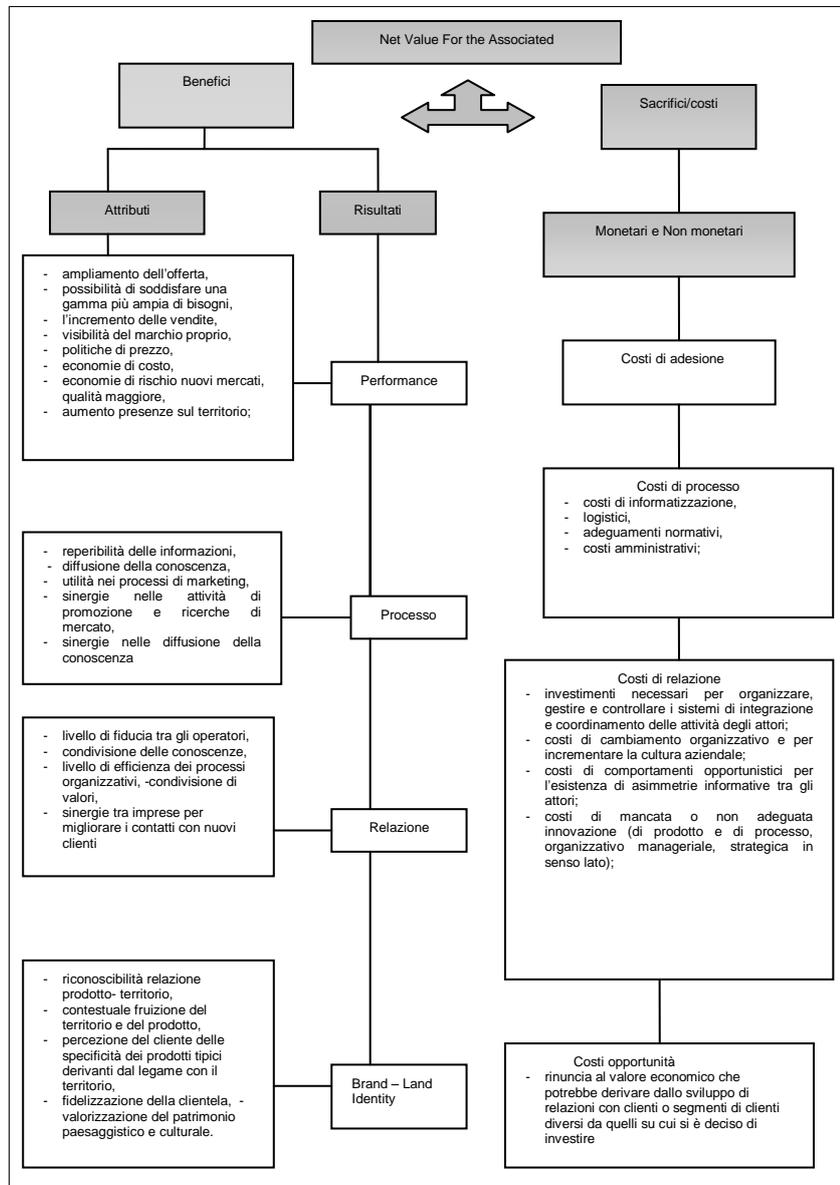
Gli studi manageriali definiscono la percezione di valore generato da un sistema di offerta quale confronto tra i benefici ricevuti (Hirschman e Holbrook, 1982, Bagozzi *et al.*, 1999; Barile *et al.*, 2001, Busacca e Bertoli, 2008) ed i sacrifici, monetari e non, necessari per ottenerli (Bagozzi, 1984; Zeithaml, 1988; Bolton e Drew, 1991; Busacca, 1994; Costabile, 1996; Woodall, 2003).

Tale impostazione può essere adattata ad una strategia collettiva che si configuri nella creazione di un *network* di imprese - sia esso un consorzio, una strada del vino, un'associazione, ecc. - il cui obiettivo consiste nel realizzare iniziative promozionali e di marketing territoriale atte a valorizzare i prodotti tipici ed il turismo enogastronomico di un determinato territorio. Seguendo la prospettiva *customer-based* (Busacca, 1994; Cantone, 1996), le imprese del *network* possono, quindi, considerarsi come *beneficiari del sistema di offerta* fondato sulla condivisione di valori e creazione di un'immagine di *brand* unica. L'adozione di tale approccio trova giustificazione nella considerazione secondo cui: così come le imprese devono curare i propri clienti adottando relazioni fiduciarie tramite la ricerca della loro soddisfazione anche al fine di ampliare la loro numerosità, analogamente il *network*, con i propri servizi, deve soddisfare le attese degli associati incrementando il livello di fiducia da essi riposto.

Sulla base delle precedenti considerazioni si è scelto di mutuare il modello proposto da Woodall (2003) - *Net Value For the Customer* - secondo il quale il valore è il risultato di un processo di valutazione successivo all'esperienza del consumo, eseguito sulla base della differenza tra *costi* e *benefici* (Day, 1990; Lai, 1995). Tale modello è stato adattato alla tipologia di *network* qui esaminata. Il costrutto del valore che ne è derivato - denominato *Net Value For the Associated*, (NVA, cfr. fig. 1) - avendo natura *multidimensionale* (UlaGa e Chacour, 2001; Busacca *et al.*, 2004) ha richiesto un'opportuna declinazione dei diversi elementi che lo compongono.

A tal fine, si è adottata la logica *attribute based* ed i predetti elementi sono stati declinati partendo dai risultati ottenuti con precedenti indagini empiriche condotte attraverso una serie di interviste qualitative a responsabili marketing di importanti consorzi del settore agroalimentare italiano (Fait e Iazzi, 2010; Fait e Trio, 2011) integrati con la disanima della letteratura in argomento - così come meglio precisato di seguito -.

Fig. 1: Il costrutto del valore oggetto dell'osservazione



Fonte: ns. elaborazione

I “costi” della partecipazione al *network* in esame sono quindi considerati come indicativi dei sacrifici, monetari discendenti da: a) cambiamento organizzativo, b) adesione alle iniziative, c) innovazione, d) forme di integrazione e coordinamento delle attività (Bagozzi, 1984; Costabile, 1996, 2001; Woodall 2003).

Per quanto concerne i “benefici” sono stati distinti in quattro tipologie:

- *performance*, rispondenti ai benefici funzionali ottenibili dall’offerta collettiva (Busacca e Bertoli, 2008), quindi: incremento delle vendite, visibilità del marchio proprio, politiche di prezzo, economie di costo, riduzione dei rischi sui nuovi mercati, maggiore controllo della qualità, aumento delle presenze sul territorio;
- *processi*, derivanti dalla valorizzazione delle risorse di tipo cognitivo (informazioni, conoscenze) e di tipo normativo (regole di reciprocità, fiducia, disponibilità a cooperare) connesse al capitale sociale (Fukuyama, 1995; Uphoff, 1999; Selsky e Parker, 2005), quindi: reperibilità delle informazioni, diffusione della conoscenza, utilità nei processi di marketing, sinergie nelle attività di promozione, sinergie nelle ricerche di mercato, sinergie nella diffusione della conoscenza;
- *relazioni*, riconducibili alla dimensione psico-sociale e di fiducia tra gli attori (Gwinner *et al.*, 1998), connessi a: livello di fiducia tra gli operatori, condivisione delle conoscenze, livello di efficienza dei processi organizzativi, condivisione di valori, sinergie tra imprese per migliorare i contatti con nuovi clienti;
- *brand-land identity* rispondenti agli obiettivi strategici di creazione di: un circolo virtuoso “soddisfazione- attrattività - valore” (Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000); percorsi relazionali/partecipativi attraverso cui generare identità ambientale, culturale e sociale (Berry *et al.*, 1983; Gröonross, 1994; Morgan, 1994); *connotazione* e posizionamento competitivo definito e unico (Franch, 2002). Gli elementi rientranti in tale ambito possono quindi individuarsi in: riconoscibilità da parte dei consumatori della relazione prodotto-territorio, rilevanza della contestuale fruizione del territorio e del prodotto, migliore percezione da parte del cliente delle specificità dei prodotti tipici e di quelle immateriali derivanti dal legame con il territorio, fidelizzazione della clientela, valorizzazione del patrimonio paesaggistico e culturale.

Dopo aver esplicitato gli elementi/*driver* del valore, è possibile quantificare il loro differenziale (NVA) attraverso i seguenti *step*:

1. per ciascun attributo che costituisce la singola dimensione del costrutto proposto - di *performance*, di *processo*, di *relazione*, di *brand-land identity* ed i *costi* dell’iniziativa - si identifica l’intensità dell’atteggiamento dei partecipanti al progetto. La scala di valutazione è di tipo *Likert type-scale* (Likert, 1932) e viene così considerata: 1 = per niente importante, 2 = poco importante, 3 = importante, 4 = molto importante, 5 = fondamentale. Il punteggio finale di ogni attributo è dato dalla somma dei singoli punteggi. In tal modo, è possibile ottenere una *scala di misurazione della percezione dei singoli driver* del tipo: *low impact* (1-

- 2), *medium* (2,1 - 3) e *high impact* (3,1 - 5) (Babin *et al.* 1994; Sweeney e Soutar 2001);
2. si calcola il NVA in *termini assoluti*, come differenza tra il valore medio dei benefici ottenuti ed il valore medio dei costi sostenuti per parteciparvi, applicando la seguente equazione:

$$NVA = \sum_{b=1}^n (b \times \alpha, b_i \times \alpha_i \dots) / nb - \sum_{c=1}^n (c \times \alpha, c_i \times \alpha_i \dots) / nc$$

dove:

NVA = Net Value For the Associated

$\sum_{b=1}^n (b \times \alpha, b_i \times \alpha_i \dots) / nb =$ *valore medio dei benefici*

$\sum_{c=1}^n (c \times \alpha, c_i \times \alpha_i \dots) / nc$ *valore medio dei costi/sacrifici*

di cui:

$b = 1, 2 \dots n$; *n. benefici rilevanti*

$c = 1, 2 \dots n$; *n. costi rilevanti*

$\alpha =$ *peso assegnato a ciascun beneficio o costo rilevante*

$nb =$ *numero dei benefici*

$nc =$ *numero dei costi*

- Adottando la logica sottrattiva (Day, 1990; Lai, 1995), il giudizio di valore appare come il risultato della compensazione tra la valutazione dei benefici e quella dei sacrifici (Valdani e Busacca, 2000); in questo caso, il risultato del processo valutativo sarà un valore maggiore, minore o uguale a zero¹. Naturalmente *maggiore risulterà lo spread* tra il valore dei benefici e quello dei costi totali, maggiore sarà l'incentivo delle imprese a permanere nel sistema aggregativo generato dalla strategia cooperativa;
3. si determina l'*importanza relativa* dei singoli elementi, al fine di pervenire ad una mappatura di tipo gerarchico degli stessi, indicativa del profilo ideale di offerta a cui le imprese vorrebbero tendere;

¹ È importante ricordare che negli studi empirici aventi ad oggetto la misurazione del valore, questo scaturisce dal confronto tra la componente *give* e la componente *get* in forma di rapporto o in termini sottrattivi. Con la prima configurazione si assume che i soggetti pervengono ad un giudizio di valore sulla base della percezione di quanto ottengono per ogni unità monetaria di sacrificio (Busacca, 1994; Costabile, 1996; Grönroos, 1997) rappresentato con un indice sintetico maggiore, minore o uguale a 1. Nella seconda configurazione l'ipotesi di fondo è che il valore scaturisce dalla compensazione tra la valutazione dei benefici e quella dei sacrifici; ed il risultato del processo valutativo sarà un valore maggiore, minore o uguale a zero (Day, 1990; Lai, 1995).

4. si confronta *il valore assegnato dagli associati agli attributi e quello assegnato dal governo della cooperazione*; ciò al fine di pervenire a considerazioni circa la corretta impostazione della strategia cooperativa. Conseguentemente, quanto *minore sarà lo spread* tra il valore assegnato dall'impresa ai *driver* della cooperazione e quello assegnato dal governo del progetto (associazione, consorzio, strada del vino) più efficienti risulteranno i risultati strategici.

3. L'applicazione del modello al caso della Strada del Vino Franciacorta

Al fine di riscontrare le riflessioni innanzi riportate è stata condotta, seguendo i canoni dell'analisi dei casi, una verifica sulla *Strada del vino Franciacorta*. Occorre precisare che il ricorso a tale metodologia applicativa presenta delle limitazioni connesse alla specifica contestualizzazione dell'applicazione del modello. In effetti, l'individuazione dei *driver* precedenti - così come innanzi precisato - è frutto del connubio tra *review* della letteratura sul tema (con suo parziale adattamento) e riscontro nel contesto settoriale in esame (tramite precedenti lavori innanzi citati). Non si hanno, al momento, elementi per confermare che detti *driver* possano essere *sic et simpliciter* calati in altri contesti reticolari. Ciò nonostante si ritiene che i risultati potranno fornire un quadro delle tendenze e delle opinioni in termini di condivisione dei *driver* della strategia di offerta collettiva.

La Strada del Franciacorta è un *network*, costituito nel 2000, composto da aziende di varie dimensioni: dalle piccole, a gestione familiare, alle imprese strutturate e conosciute nel mondo². Rappresenta un interessante esempio di progetto cooperativo fondato su:

1. una *mission* condivisa: *creare un sistema unico del territorio Franciacorta, che possa essere espressione del connubio turismo-enologia*;
2. meccanismi di *governance* volti a realizzare sinergie e collaborazione tra tutti gli attori del territorio, al fine del contestuale sviluppo delle imprese e del territorio;
3. un sistema di offerta basato sulla valorizzazione della relazione vino-territorio che trova già nella denominazione - Franciacorta - una sua evidente espressione e, la cui valorizzazione avviene attraverso: la realizzazione di percorsi, anche personalizzati, dedicati alle cantine della Franciacorta, visite guidate e degustazione, pacchetti *weekend*, eventi *corporate*, *team building*, incentivo in collaborazione con *tour operator* associati, *network* tra monumenti, artigianato, oasi naturalistiche, organizzazione di eventi, investimenti per migliorare il sistema d'accoglienza, adozione del modello dalla *green economy*.

² Partecipano al *network*: 108 cantine, 2 distillerie, 23 strutture ricettive, 27 ristorazione, 4 enoteche e *wine bar*, 16 strutture artistico-culturali, 2 aziende produttrici di prodotti tipici, 7 aziende sport e tempo libero, 3 *tour operator*, 7 comuni, il Consorzio del Franciacorta (ad oggi costituito dal 97% delle aziende presenti sul territorio), APT ed associazioni per la promozione del territorio. <http://www.franciacorta.net/it/associati/>.

Nonostante la sua recente operatività, emergono interessanti risultati e positive ricadute. Da un punto di vista relazionale l'obiettivo della creazione di un legame sinergico sembra essere percepito dai vari attori se si osserva che, nel solo anno 2010, gli associati sono aumentati del 27% rispetto all'anno precedente. Riguardo all'attrattività del territorio, nell'arco degli ultimi 10 anni, si è raggiunto un aumento del 50% delle presenze di turisti, che si attestano annualmente a oltre 200.000, facendo della Franciacorta la destinazione in vetta alle mete preferite dagli enoturisti italiani e stranieri, con il 60% degli introiti e delle presenze derivanti dalla cultura enologica. Contestualmente, le vendite effettuate direttamente in cantina sono incrementate sensibilmente. Inoltre, in un mercato del vino, in generale calo, nel 2011 le bottiglie di Franciacorta hanno registrato un incremento delle vendite del 16,7%; in termini di notorietà, rispetto agli spumanti prodotti col metodo della rifermentazione in bottiglia, il Franciacorta si attesta poco dopo lo Champagne; in termini d'immagine si posiziona prima dello Champagne e del Prosecco mentre in termini di prestigio si colloca al secondo posto³.

La ricerca è stata realizzata in due fasi:

- a) al fine di limitare il grado di soggettività tipico del metodo *attribute based* qui adottato, trattandosi di un'analisi *brand specific* (è, infatti, riferita al *brand* Franciacorta), gli attributi significativi sono stati condivisi con il governo del *network*⁴, il quale ha anche espresso un giudizio di valore con metrica identica a quella utilizzata per il giudizio degli associati;
- b) è stata inviata a tutti gli associati, grazie al valido supporto dell'Ufficio Turismo della Strada, una *e-mail* contenente le istruzioni per la redazione di un questionario semi-strutturato⁵. Agli associati è stato chiesto di indicare in che misura la partecipazione alla Strada del Vino Franciacorta ha contribuito al

³ Le informazioni su riportate sono desunte dai seguenti siti (consultati nel corso del 2011):
- <http://www.franciacorta.net/it/associati/>;
- <http://www.bresciaoday.it/politica/francesca-moretti-franciacorta.htm>;
- http://www.winepress24.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1867:rilancio-del-turismo-in-franciacorta-arrivato-a-oltre-200000-presenze-annue&Itemid=80
- http://www.bresciaoggi.it/stories/Economia/363312_sinergie_per_far_crescere_il_franciacorta_e_il_territorio/ ;
- <http://www.diwinetaste.com/dwt/it2012065.php>

⁴ Il questionario è stato inviato preventivamente all'Ufficio Turismo della Strada, accompagnato da una lettera di presentazione del lavoro di ricerca. Contestualmente è stata chiesta una sua valutazione in funzione della *mission* della Strada e la sua compilazione con scala metrica identica a quella adottata per gli associati.

⁵ Il questionario è composto da 4 domande strutturate nel seguente modo: *In che misura la partecipazione alla Strada del Vino Franciacorta, ha contribuito al raggiungimento dei benefici...* (di *performance*, di *processo*, di *relazione*, di *brand-land identity*). Nella quinta domanda si chiedeva: *In funzione della sua esperienza all'interno della Strada del Vino Franciacorta, come reputa i seguenti costi dell'iniziativa?* Per tutte veniva chiesto, nel rispetto della scala di Likert adottata (1=per niente importante, 2=poco importante, 3=importante, 4=molto importante, 5=fondamentale), l'attribuzione di un valore.

raggiungimento dei benefici: di *performance*, di processo, di relazione e di *brand-land identity*; si è chiesto, inoltre, di esprimere un giudizio di rilevanza riguardo ai costi dell'iniziativa. Ciascuna dimensione è stata declinata nei *value driver* in precedenza richiamati e, per ciascuno, è stata chiesto di esprimere una valutazione di importanza facendo ricorso alla scala di Likert.

I questionari validi sono risultati 40 - di cui 4 agriturismi/cantine, 20 cantine, 1 campeggio, 1 enoteca, 3 hotel, 2 produttori di prodotti tipici, 6 attività di ristorazione, 2 attività sportive, 1 *tour operators*. Per quanto concerne l'elaborazione quantitativa dei dati, è stata applicata la metodologia a punteggio collegata alla scala di Likert, considerando la frequenza con la quale il singolo attributo è stato selezionato e la relativa importanza che gli è stata assegnata. Pertanto, i valori sono stati espressi in termini di *importanza media*.

3.1 I tre step del modello proposto

Il primo *step* della ricerca ha permesso di determinare in termini assoluti il valore della cooperazione, attraverso l'equazione:

$$NVA = \sum_{b=1}^n (b \times \alpha, b_1 \times \alpha, \dots) / nb - \sum_{c=1}^n (c \times \alpha, c_1 \times \alpha, \dots) / nc$$

Detto valore risulta quale differenza tra il valore medio dei benefici ottenuti (2,81) ed il valore medio dei costi sostenuti (1,82) per parteciparvi. Pertanto, posto che $NVA = + 0,99$ è possibile riconoscere una valutazione positiva della strategia cooperativa proposta dalla Strada del vino.

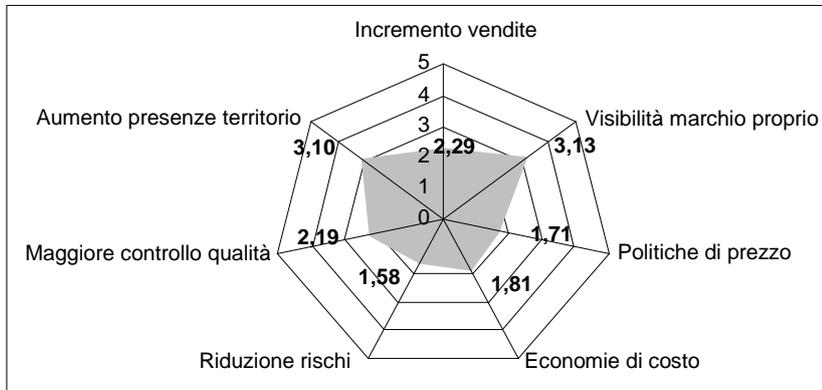
Il secondo *step* è consistito nell'analizzare gli elementi che concorrono a formare questo valore assoluto in funzione delle cinque dimensioni individuate - benefici di *performance*, benefici di processo, benefici di relazione, di *brand-land identity* e componenti di costo- che determinano il costrutto del valore in precedenza descritto. I grafici⁶ che seguono evidenziano, infatti, la composizione gerarchica di ogni singola dimensione che scaturisce dal confronto tra il punteggio medio raggiunto con il valore massimo pari a 5.

La prima domanda del questionario era volta ad individuare la rilevanza *dei benefici di performance*. La figura 1 mostra come i *driver* della visibilità del marchio (3,13) e dell'aumento delle presenze sul territorio (3,10) si collocano a livello *high*, seguiti da incremento delle vendite (2,29) e maggiore controllo qualità (2,19) posizionati a livello *medium*. Tali dati sono indicativi di una valutazione positiva delle potenziali *performance* di immagine che la strategia può sviluppare;

⁶ La figura a radar permette di visualizzare una o più variabili. I valori di ciascuna vengono tracciati lungo un asse che si dirama dal centro (per noi è il valore minimo) verso l'esterno (per noi valore max 5). In tale modo gli scostamenti rispetto ad un determinato obiettivo (per noi la massima rilevanza assegnata al singolo attributo di ogni dimensione) vengono immediatamente evidenziati.

viceversa scarsa rilevanza viene assegnata a benefici operativi quali le politiche di prezzo, le economie di costo o la riduzione dei rischi.

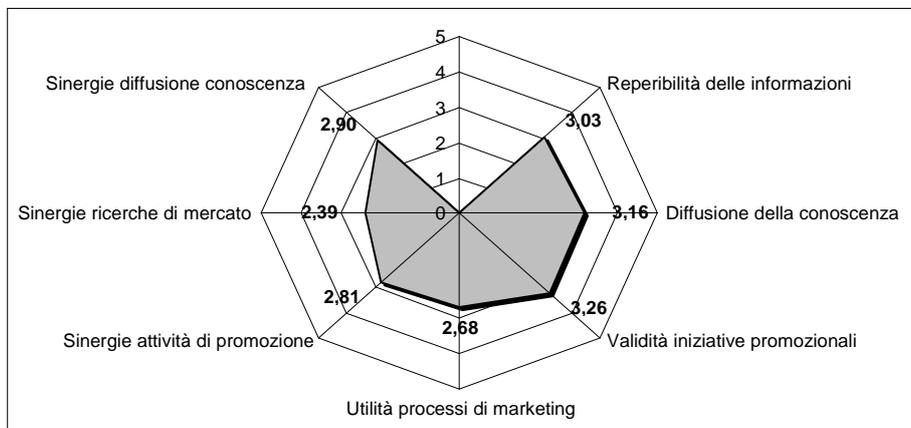
Fig. 1: Rilevanza benefici di performance



Fonte: ns. elaborazione

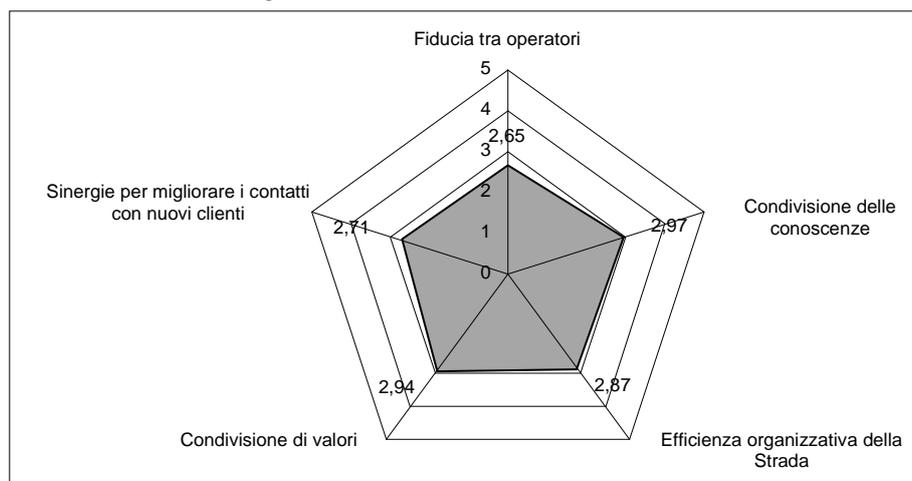
Analogo percorso è stato condotto per i *benefici di processo* (cfr. figura 2) e per i *benefici di relazione* (cfr. figura 3). Per quanto concerne i primi, è possibile osservare come la maggiore rilevanza viene assegnata ad elementi quali la validità delle iniziative promozionali (3,26), la diffusione delle informazioni (3,03) e della conoscenza (3,16). Interessanti sono i risultati medi (molto vicini a 3) connessi alle attività di promozione del territorio, ai processi di marketing, alle ricerche di mercato, alle sinergie conoscitive di cui si percepiscono le potenzialità positive.

Fig. 2: Rilevanza benefici di processo



Fonte : ns. elaborazione

Fig. 3: Rilevanza dei benefici di relazione



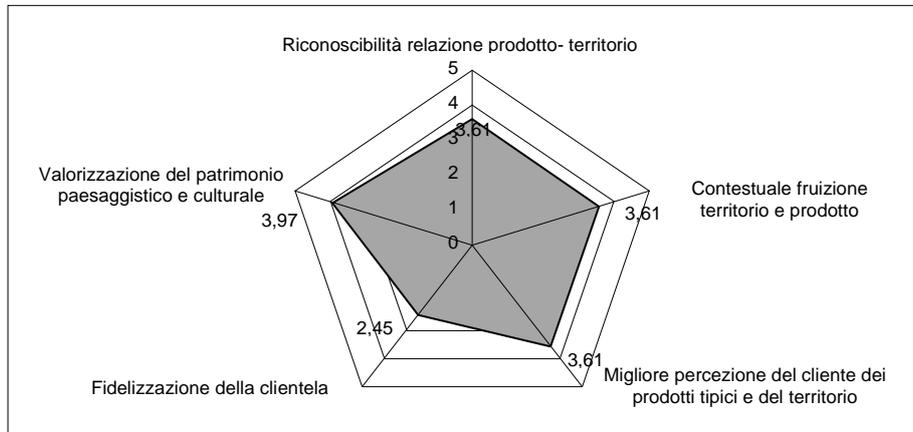
Fonte: ns. elaborazione

Interessanti sono, inoltre, i risultati connessi ai *benefici di relazione* che indicano una positiva percezione della dimensione relazionale interna alla strategia aggregativa in quanto elementi come la condivisione di conoscenza, di valori e l'efficienza organizzativa della Strada (2,97; 2,94; 2,87) tendono ad essere mediamente importanti; leggermente minore, invece, è la rilevanza riconosciuta al fattore fiducia tra operatori (2,65) ed alle relazioni da cui potrebbero scaturire contatti con nuovi clienti (2,71).

Dalla figura 4 si evince come gli associati percepiscano positivamente la strategia connessa con la valorizzazione del legame prodotto-territorio d'origine. Infatti, assegnano valori tendenti al molto importante (4) a *driver* quali: valorizzazione del patrimonio paesaggistico e culturale (3,97), riconoscibilità relazione prodotto-territorio (3,61), contestuale fruizione territorio e prodotto (3,61), migliore percezione del cliente dei prodotti tipici e del territorio (3,61). Tutto ciò a conferma di un riconoscimento dell'importanza di creare valore condiviso tra imprese e territorio attraverso le strategie di *connotazione*.

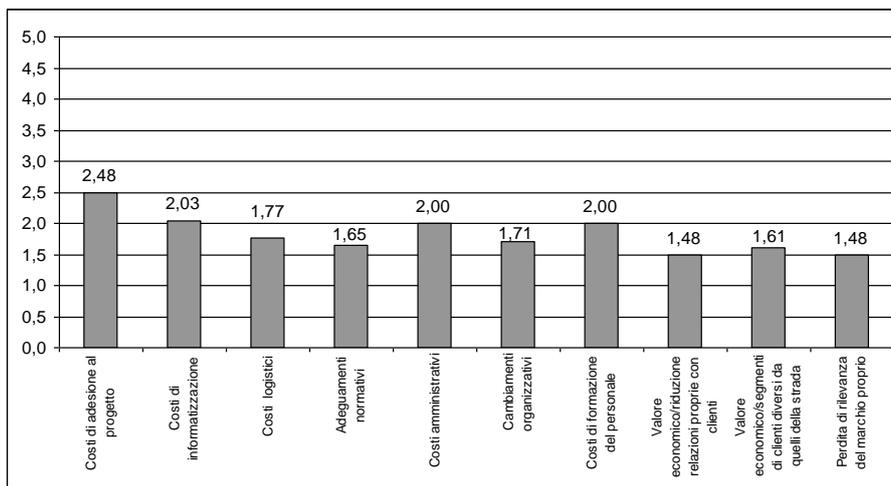
L'analisi è stata condotta, come si è detto, anche con riferimento alla dimensione dei costi (cfr. figura 5) qui intesi non solo come impegno economico-finanziario ma anche come costi non monetari. In linea generale, è possibile osservare che poca importanza viene assegnata ai costi di processo - costi di informatizzazione (2,03), logistici (1,77), adeguamenti normativi (1,65), costi amministrativi (2,00) - ed ai costi di relazione - cambiamenti organizzativi (1,71), costi di formazione del personale (2,00)-. Leggermente più importanti sono i costi di adesione al progetto (2,48).

Fig. 4: Benefici di Brand- Land Identity



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 5: Rilevanza dei costi



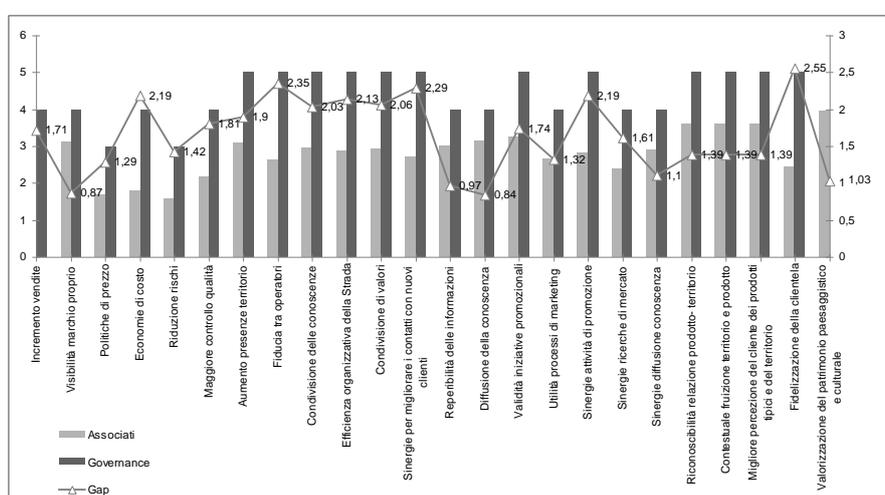
Fonte: ns. elaborazione

Una considerazione a parte meritano i *costi opportunità*, qui identificati con la rinuncia al valore economico che potrebbe derivare dallo sviluppo di relazioni con clienti o segmenti di clienti diversi da quelli su cui si è deciso di investire e che, in un'ottica individualistica che spesso ha caratterizzato il tessuto imprenditoriale italiano, ci si aspettava fossero maggiormente rilevanti. Scarsissima importanza

viene assegnata (sono tutti molto al di sotto di 2= poco importante) invece ad una possibile riduzione del valore economico derivante dallo sviluppo di relazioni proprie con clienti (1,48), alla riduzione del valore economico che potrebbe derivare dall'operare su segmenti di clienti diversi da quelli a cui la strada si rivolge (1,61), alla perdita di rilevanza del marchio proprio (1,48).

L'ultimo *step* è consistito nel porre a confronto i singoli valori medi degli attributi analizzati con il valore ad essi assegnato dal governo del progetto. A tal fine, come si è detto, è stata richiesta una valutazione di importanza degli stessi da parte del governo della Strada, con nome e metrica identici a quelli riportati nei questionari per gli associati, al fine di garantire oggettività, comprensibilità, rappresentatività e possibilità di confronto. In tal modo, si è inteso evidenziare la validità del percorso strategico intrapreso. Infatti, quanto minore sarà il *gap* tra i due valori, tanto più i driver della strategia saranno orientati al raggiungimento degli obiettivi di creazione del valore: Attrattività, Identità, Riconoscibilità, Valore economico .

Fig. 6: gap di valore tra associati e governance



Fonte: ns. elaborazione

Dalla precedente figura, si evince che il governo, assegnando un punteggio pari a 5 a tutti quegli item che definiscono i benefici di *brand-land identity*, intende individuare come prioritario l'obiettivo della contestuale valorizzazione di prodotto e territorio e della loro univoca riconoscibilità all'esterno (obiettivi, come visto in precedenza, condivisi e percepiti come molto importanti anche da parte degli associati). Basta, infatti, osservare che attributi quali: valorizzazione del patrimonio paesaggistico e culturale, riconoscibilità della relazione prodotto-territorio,

contestuale fruizione territorio e prodotto, migliore percezione del cliente dei prodotti tipici e del territorio, presentano tutti valori medi poco al di sotto del molto importante (4), così che il *gap* - tra associati e governo - da colmare è decisamente basso.

Solo il *driver* della fidelizzazione della clientela presenta un *gap* elevato (2,55). Nell'analisi questo è interpretato come creazione di una *componente fiduciaria esterna*, ovvero rivolta a quel consumatore che desidera accedere contestualmente al prodotto tipico ed al prodotto turistico e che si estrinseca nella sicurezza del consumatore circa la qualità dell'offerta inducendolo poi a consumarla in modo ripetitivo nel tempo (Metallo *et al.*, 2002).

L'esistenza di un *gap* elevato induce a ritenere che, ad oggi, pur essendo percepiti positivamente i potenziali effetti di una strategia di posizionamento prodotti-territorio, gli associati non riconoscano ancora le ricadute in termini di fidelizzazione della clientela.

Interessanti risultano, anche, i dati relativi ai benefici di *performance* percepiti sulla base dell'esperienza associativa. Elementi come la visibilità del marchio proprio, il maggiore controllo della qualità, l'incremento delle vendite e l'aumento delle presenze sul territorio, presentano dei valori medi molto vicini al valore assegnato dal governo e ciò sembra indicativo di un riconoscimento dell'offerta collettiva quale sinonimo di identità e posizionamento competitivo definito e unico. Scarsa rilevanza viene, invece, assegnata da parte degli associati a fattori gestionali interni come politiche di prezzo, economie di costo e riduzione rischi che sono, invece, ritenuti molto importanti dal governo.

Si è detto in precedenza che la co-produzione del valore e, quindi, la sostenibilità del vantaggio competitivo derivano dalla costruzione di un sistema relazionale fondato su elementi del capitale intellettuale e del capitale sociale - diffusione della conoscenza e condivisione della *vision*, della *mission* e dei valori organizzativi, fiducia tra operatori-.

La figura 6 mostra come da parte degli attori vi sia un riconoscimento dell'importanza di tali elementi - tutti i valori sono poco al di sotto di 3 (importante)- anche se il *gap* indica la necessità di un rafforzamento delle strategie relazionali interne da parte del governo, tendenti a realizzare una piena riconoscibilità da parte di tutti gli attori dell'appartenenza ad un sistema unico.

Per quanto concerne i benefici di processo sono qui interpretati in termini di facilità di accesso al sistema di offerta proposto dall'iniziativa ed i cui parametri sono riconducibili alla reperibilità, affidabilità e fruibilità delle informazioni relative alle iniziative, velocità di aggiornamento dei risultati ottenuti.

I dati evidenziano che, per gran parte degli attributi, i valori degli attori sono molto vicini a quelli del governo del *network*, fatta eccezione per la voce Sinergie attività di promozione per la quale il valore del *gap* è 2,19. Ponendo a confronto tale valore con quello di altre voci ad esso direttamente correlabili, sembrerebbe essere indicativo di una riconoscibilità in termini di validità (*gap* 1,74) e possibile utilità delle iniziative (*gap* 1,32) ma di una non ancora percezione delle stesse in chiave sistemica.

5. Conclusioni

La riflessione da cui ha origine il presente lavoro consisteva nel considerare, all'interno di relazioni di natura intersettoriale, l'attivazione di strategie collaborative ed il modo in cui esse, attraverso la valorizzazione di leve comuni, possono creare valore condiviso. La specificità dell'ottica di osservazione - l'interazione di due importanti settori economici: *imprese dei prodotti tipici agroalimentari e quelle del turismo enogastronomico* - ha determinato l'identificazione di *una struttura del valore ed i suoi fattori fondamentali*; ciò considerando anche le esternalità positive per il territorio.

Il modello di analisi proposto presenta delle potenzialità applicative (nei settori considerati) per quei contesti che vogliono ripensare le logiche relazionali, attraverso le quali ciascuna componente trova una propria valorizzazione e genera *attrattività* per il territorio e per le imprese che con esso si relazionano (Golinelli, 2002). L'analisi condotta ha, infatti, assunto come sia importante individuare gli elementi generatori di valore, quindi la loro condivisione tra governo del *network* e suoi partecipanti; ciò in quanto il *network* - come nella realtà considerata - è spesso rappresentativo tanto del sistema economico quanto dei *policy maker* e, dunque, può diventare un importante volano per lo sviluppo sostenibile del territorio. Perché ciò accada è fondamentale riuscire, appunto, ad identificare i *driver* di valore ed a dividerli. In tal senso, l'analisi teorico-concettuale *in primis* e la sua successiva applicazione al caso di specie ha consentito l'individuazione dei seguenti elementi che appaiono utili per la creazione di valore condiviso:

1. *identità territorio-prodotti tipici*, attraverso: a) cura del patrimonio paesaggistico e culturale, b) riconoscibilità della relazione prodotto- territorio, c) fruizione contestuale del territorio e dei suoi prodotti, d) percezione del cliente dei prodotti tipici e del territorio;
2. *sistema relazionale*, tramite: a) diffusione della conoscenza, b) condivisione della *vision*, della *mission* e dei valori organizzativi, c) creazione di fiducia tra operatori;
3. *omogeneità manageriale* ovvero: a) reperibilità, affidabilità e fruibilità delle informazioni relative alle iniziative, b) velocità di aggiornamento dei risultati ottenuti, c) creazione di sinergiche attività di promozione.

Tali elementi - con i correlati attributi in cui si declinano - possono consentire il miglioramento della capacità competitiva, quindi *il riconoscimento dell'offerta collettiva quale sinonimo di identità e posizionamento competitivo definito e unico*.

Pur necessitando di un adattamento ai differenti contesti territoriali e/o di settore, detti attributi rispondono alla finalità di creazione di un sistema relazionale fondato sulla complementarietà del capitale naturale, del capitale sociale e di quello intellettuale/relazionale. Tale sistema può essere in grado di determinare un'identità tra territorio e prodotto da cui scaturisce l'unicità, quindi l'attrattività.

L'indagine empirica ha rappresentato, inoltre, un'occasione per rilevare come, per il successo di un'organizzazione reticolare, sia fondamentale conoscere e condividere le opinioni degli associati. Quanto minore sarà il *gap* tra il valore a cui il

governo intende tendere e quello percepito dagli associati, più efficienti risulteranno i risultati strategici in termini di *connotazione* - valorizzazione contestuale di prodotto e territorio e loro riconoscibilità all'esterno - e *identità* (Franch, 2002) creazione di un'offerta collettiva sinonimo di identità e posizionamento competitivo definito e unico -. In questo modo, potrebbero perseguirsi obiettivi comuni per lo sviluppo economico e la crescita sociale anche di quei contesti in cui sono presenti minori opportunità.

Bibliografia

- ALLEE V. (2000), "Reconfiguring the value network ", *Journal of Business Strategy*, n. 4, pp. 36-41.
- ARTHUR W.B., ERMOLIEW Y., KANIOVSKI Y. (1987), "Path dependent processes and the emergence of macrostructures", *European Journal of Operational Research*, vol. 30, pp. 294-303.
- BABIN B.J., DARDEN W.R., GRIFFIN M. (1994), "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shipping Value", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 644-656.
- BAGOZZI R.P. (1984), "A Prospectus for Theory Construction in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 48, pp. 11-29.
- BAGOZZI R.P., GOPINATH M., NYER P.U. (1999), "The Role of Emotions in Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 2, pp. 184-206.
- BARILE S., BUSACCA B., COSTABILE M. (2001), "L'innovazione negli studi sui processi di consumo: vettori evolutivi e percorsi di ricerca", *Sinergie*, n. 55, pp. 23-45.
- BARNEY J. B. (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, n. 17, pp. 99- 120.
- BAUM J.A.C., CALABRESE T., SILVERMAN B. S. (2000), "Don't go it alone: Alliance network composition and start-up's performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, n. 21, pp. 267-294.
- BERRY L.L. (1983), "Relationship marketing", in Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (eds.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, American Marketing Association.
- BOLTON R.N., DREW J.H. (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 375-384.
- BUSACCA B., BERTOLI G. (2008), *Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà*, Egea, Milano.
- BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Milano.
- BUSACCA B., COSTABILE M., ANCARANI F. (2004), *Prezzo e valore per il cliente*, Etas, Milano.
- CANTONE L. (1996), *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- CAROLI M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, p. 86.
- COOMBS J.G., KETCHEN D.J. (1999), "Exploring interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predications from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, n. 20, pp. 867-888.
- COSTABILE M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.
- COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale*, MacGraw Hill, Milano.

- CUOMO M.T., TORTORA D. (2006), "I prodotti tipici locali: il nuovo paradigma del lusso", *Esperienze di impresa*, Serie Speciale 4.
- D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli, Torino.
- DAY G. (1990), *Market-Driven Strategy*, The Free Press, New York.
- DYER H.J., SINGH H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- EISENHARDT K. M. (2002), "Has strategy changed?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 2, pp. 88-91.
- FAIT M., IAZZI A. (2010), "Potenzialità e criticità dell'enogastronomia per lo sviluppo di un Sistema Turistico di Prodotto: prospettive per il territorio della Puglia", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 31.
- FAIT M., TRIO O. (2011), "Il ruolo dei marchi e dei Consorzi di tutela per la competitività delle produzioni tipiche agroalimentari", *Marketing Trends*, Paris 21-22 gennaio.
- FRANCH M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- FUKUYAMA F., (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
- GWINNER K.P., GRMELER D.D., BITNER M.J (1998) "Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n. 2.
- GOLINELLI G.M., (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova.
- GRANT R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, n. 33, pp. 114-135.
- GRÖNROOS C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, vol. 32, n. 2.
- GRÖNROOS C. (1997), "Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies", *Journal of Marketing Management*, n. 13, pp. 407-419.
- HAGEDOORN J., DYSTERS G. (2002), External sources of innovative capabilities: The performance for strategic alliances or merges and acquisitions, *Journal of Management Studies*, n. 39, pp.167-188.
- HARRIGAN K.R. (1988), "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, n. 9, pp.141-158.
- HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, Summer, pp. 92-101.
- IRELAND R. D., HITT M. A., VAIDYANATH D. (2002), "Alliances management as a source of competitive advantage", *Journal Management*, n. 28, pp. 413-446.
- JARRILLO J.C. (1988), "On strategic network", *Strategic Management Review*, vol. 9, pp. 31-41.
- KALE P., DYER J. H., SINGH H. (2002), "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, n. 23, pp. 747-767.
- KURATKO D. F., IRELAND R. D., HORNSBY J.S. (2001), "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, vol. 15, n. 4, pp. 60-71.

- LAI A.W. (1995), "Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach", *Advances in Consumer Research*, vol. 21, pp. 381-388.
- LANZA A. (2000), *Knowledge governance: dinamiche competitive e cooperative nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- LAWRENCE T.B., HARDY C., PHILLIPS N. (2002), "Institutional effects of interorganizational collaborations: The emergence of proto-institutions", *Academy of Management Journal*, n. 45, pp. 281-290.
- LIKERT R. (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", *Archives of Psychology*, n. 140.
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etaslibri, Milano.
- METALLO G., FESTA G., MARINO V. (2002), "Dal permission marketing al virtuous marketing: l'approccio sistemico alla fidelizzazione", *Esperienze di Impresa* n.1.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, n. 58.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2, pp. 242-266.
- NAPOLITANO M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, ESI, Napoli.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1971), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Intercative Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, pp. 65-67.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1993), "Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation", Wiley, Chichester (trad. it.) *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano, 1995.
- PENCARELLI T. (2006), "La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze", *Esperienze d'impresa*, serie speciale n. 4.
- PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell.
- PETERAF M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, n. 14, pp. 179-91.
- ROBERTS E.B., LIU W.K. (2002), "Ally or acquire?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 1, pp. 26-34.
- RULLANI E. (2000), "Contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese e istituzioni", *Sinergie*, n. 52.
- RUMELT R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", in LAMB B., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- SCIARELLI M. (1996), *Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova.
- SELSKY J.W., PARKER B. (2005), "Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice", *Journal of Management*, vol. 31, n. 6, pp. 849-873.
- SICCA L. (1998), *La Gestione strategica dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SWEENEY J.C., SOUTAR G.N. (2001), "Consumer perceived value: The development of a multiple item scale", *Journal of Retailing*, n. 77, pp. 203-220.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw Hill, Milano.
- ULAGA W., CHACOUR S. (2001), "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 525-540.

- UPHOFF N. (1999), "Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation", in Dasgupta P., Serageldin I. (a cura di), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington D.C.
- VALDANI E., BUSACCA B. (2000), "Customer Based View: dai principi alle azioni", Convegno *Le tendenze del marketing in Europa*, Venezia 24, Novembre.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano, p. 35 e segg.
- VICARI S., BERTOLI G., BUSACCA B. (2000), "Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali", *Finanza, Marketing & Produzione*, vol. 18, pp. 7-54.
- WOODALL T. (2003), "Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis", *Academy of marketing Science Review*, n. 12.
- ZEITHAML V.A (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52 July, pp. 2-22.

Sitografia

<http://www.franciacorta.net/it/associati/>

<http://www.bresciatoday.it/politica/francesca-moretti-franciacorta.htm>;

http://www.winepress24.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1867:rilancio-del-turismo-in-franciacorta-arrivato-a-oltre-200000-presenze-annue&Itemid=80

http://www.bresciaoggi.it/stories/Economia/363312_sinergie_per_far_crescere_il_franciacorta_e_il_territorio/

<http://www.diwinetaste.com/dwt/it2012065.ph>