



Interreg



UNION
EUROPÉENNE



PRO
ME
TEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional

CATALOGO DIGITALE

DEI CASI ESEMPLARI

DI MODELLI MULTIFUNZIONALI

E SOSTENIBILI

ACCORDO DIA-SPOL

Responsabile Scientifico Professor Benedetto Meloni

Erika Sois (SPOL -UniCa)

La coopération al cuore del Mediterraneo

La coopération au cœur de la Méditerranée

REGIONE
TOSCANA



Quinn

Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione



Laore

Agenzia regionale
pro s'isvilupu in agricoltura
Agenzia regionale
per lo sviluppo in agricoltura



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'AJACCIO
ET DE LA CORSE-DU-SUD

AViTeM

Agence des Villes et Territoires
Méditerranéens Durables

TERRITORIO DEL MONTIFERRU-PLANARGIA

2.1 COLUMBU



<https://www.malvasiacolumbu.com/>

2.1.1 Storia e struttura aziendale, innovazione

La Giovanni Battista Columbu (Società agricola semplice) è una storica azienda vitivinicola di Bosa. La sua origine si perde indietro nel tempo: la memoria familiare tramanda che già nel 1700 -in località Campeda- esisteva una vigna, i registri risalenti alla metà del 1800 attestano che tale originaria vigna era di proprietà di Salvatore Deriu (fratello del padre della signora Lina, moglie di Battista Columbu). La proprietà della vigna subisce diversi passaggi: Salvatore Deriu padre, poi Salvatore Mocci Deriu figlio di Salvatore Deriu (nato agli inizi del 1900 e morto negli anni '70 dello scorso secolo) soprannominato Zegone (cioè "cieco"), cui succedette la signora Lina, che nel frattempo aveva acquistato un'altra vigna in località Fraus (a Magomadas). Battista Columbu nel 1972 (anno in cui la malvasia di Bosa fu iscritta all'albo dei vini DOC) fondò l'azienda Giovanni Battista Columbu; nel 1992 nasce il primo nipote ed esce con la prima bottiglia "Malvasia di Bosa Giovanni Battista Columbu riserva"; nel 2003 esce il secondo vino, sempre da uve *malvasia* ma dolce, nominato Alvarèga, in onore delle nozze di Rafael - il suo secondo figlio maschio. Battista Columbu, nato a Olzai, uomo di particolare cultura, per anni presidente e deputato del PISDAZ, grande appassionato di viticoltura e di vini, cercò sempre di avvalersi dei migliori "binzaderisi" locali al fine di curare al meglio la sua Malvasia, un vitigno da lui riconosciuto come "*elemento identitario*" del territorio. Consentì ai suoi due figli maschi di partecipare sin dall'infanzia ai vari momenti del lavoro in vigna e in cantina (figli che però, inizialmente, hanno preso ciascuno un'altra strada, ultimo genita inclusa). Nel 2012 muta la forma giuridica dell'azienda, vi è il passaggio alla forma attuale, nel luglio di quello stesso anno però Battista Columbu viene a mancare, mentre i suoi figli erano già subentrati. Nel frattempo, con Battista ancora in vita, era entrata a far parte della famiglia e dell'azienda anche Vanna Mazzon, oggi moglie di Gian Michele -primo figlio maschio di Battista, friulana, da sempre amante del vino ed impegnata professionalmente nel mondo della comunicazione. Con Vanna, nel 2008, si dà luogo all'apertura di una nuova attività l'enoteca Wine-bar *Su camasinu*; poi, nel 2011 è la volta di *Ághinas-Albergo diffuso*, la cui titolare è Angiola -l'unica figlia femmina di Battista.

La *Giovanni Battista Columbu* è oggi un'azienda vitivinicola incentrata sulla produzione della Malvasia di Bosa, aderente al circuito eno-turistico con wine-bar e albergo diffuso. L'attuale

denominazione dell'azienda *Società Agricola Semplice Giovanni Battista Columbu* non rende la complessità dell'impresa, aldilà della mera formula giuridica, di fatto, trattasi di un piccolo "sistema di imprese". Si intersecano rapporti familiari e ruoli aziendali, in parte definiti, si sommano all'interno del medesimo gruppo familiare più imprese che fanno capo a un più ampio e complessivo progetto d'azienda. E come assai spesso accade, la forza di queste aziende risiede nel lavoro vivo dei suoi titolari, un solo dipendente stagionale (e part-time) per l'Albergo. Ciascuno ha un ruolo specifico e non solo: Gian Michele si occupa soprattutto del lavoro in vigna e in cantina, insieme con Vanna; Rafael si dedica alla parte agronomica ed enologica; Angiola si prende cura della struttura ricettiva; Vanna, oltre al lavoro in vigna, segue principalmente tutto ciò che riguarda il commerciale, la comunicazione, i rapporti con la clientela, l'amministrazione, per meglio dire è colei che ha uno sguardo sull'azienda nella sua totalità.

La sede aziendale permane nel luogo scelto dal suo fondatore, le vigne sono quelle storiche (una in località Campeda a Bosa -ereditata attraverso la famiglia della moglie Lina- e l'altra acquistata in località Fraus a Magomadas, da quest'ultima proviene l'uva per la produzione dell'Alvaréga). Attualmente si sta lavorando ad un terzo vigneto. I locali di trasformazione hanno subito qualche mutamento, necessario per far fronte a una organizzazione più razionale: la Malvasia continua a essere invecchiata a Bosa, dove c'è anche la sala imbottigliamento e il magazzino. L'antica cantina di affinamento nel cuore del centro storico è oggi sede del Wine-bar. Muta la funzione, ma non muta l'anima del luogo: "spazio d'incontro, spazio che accoglie". Le radici sono ben salde in quel territorio. La storia dell'azienda non può prescindere da quelle che sono le sue radici, anche molto lontane. Ed è attraverso il racconto della propria lunga storia che ci si auto-legittima nel ruolo di "salvatori" di un prodotto, antichissimo ma quasi perso. Le sorti di un vino legate alle reti di relazione interne a una famiglia, allargata, alla volontà di uomini e donne con un nome e un volto, artefici della costruzione di un simbolo: *"siamo un vino"*. Descrivere l'attività svolta significa abbracciare l'asse temporale passato/presente/futuro, significa guardare a uno specifico rapporto fra tradizione e innovazione, il prosieguo di un sapere antico ma con l'adozione di pratiche nuove o di pratiche "riadattate", di strumenti più utili, l'apertura a nuove e diversificate forme di business, perché *"l'innovazione è tradizione, è un percorso che consiste nel riconoscersi e preservarsi"*. "Preservare" un prodotto è la cosa più difficile, ma questo non significa che *"si fa tutto quello che facevano i nostri nonni"*, bensì significa fare importanti e continui investimenti come il rinnovo delle tinaie e delle bottaie, l'acquisto di ulteriori attrezzature, la formazione, la sperimentazione di tecniche maggiormente eco-sostenibili. Sono stati tra le prime aziende nel nostro paese, era il 1999, ad avviare il progetto pilota per la sperimentazione del metodo della "bio-attivazione", ed a breve, al termine della lunga procedura in atto tra Bruxelles ed il Ministero italiano, saranno tra i primissimi in Italia a ricevere il riconoscimento di "Azienda bio-attivata". Ed ancora, l'adozione (sono tra i primi in Sardegna) di una nuova tecnica di potatura (nota come scuola di potatura italiana-metodo *Simonit&Sirch*), un metodo che si sta diffondendo a livello internazionale, che serve a lasciare la pianta più sana e che quindi la rende più longeva, che ti aiuta a produrre un'uva più buona perché più sana e con minore ricorso alla chimica; perché espiantare un vigneto con meno di 30 anni ti fa capire che *"un*

uomo non dovrebbe vedere più di due vigneti nella sua vita, ed io ne ho visti già 3 e non ho neanche 60 anni!"- afferma Gian Michele.

La dimensione aziendale in termini di numero di ettari si presenta abbastanza contenuta: 4 Ha la superficie agricola totale, di cui 3,5 destinati a vigneto, totalmente di proprietà. Due distinti vigneti, entrambi inseriti nella DOC, entrambi *cru del terroir* e di cui uno *grand cru*. Nel caso specifico trattasi di una produzione monocolturale (per il mercato si coltiva e si trasforma uva Malvasia), per il consumo familiare si coltivano anche altri vitigni (a bacca rossa), così come si continuano a curare gli alberi di pero, di cultivar autoctone, altra passione del vecchio fondatore. L'attività ricettiva è dotata di 18 posti letto ed è operativa tutto l'anno, salvo affermare che il periodo di maggior afflusso coincide nei mesi di maggio/settembre. Le altre attività, visite guidate in azienda, degustazioni ed il Wine-bar sono servizi offerti tutto l'anno ed anche molto ben stagionalizzati, grazie alla collaborazione con tour operator, Guide ecc.

2.1.2 Prodotti e specificità

L'Azienda Columbu realizza attualmente due tipologie di prodotto: *Malvasia di Bosa* DOC - Malvasia di Bosa riserva, *Alvarèga* DOC -Malvasia di Bosa dolce o amabile. I vini compaiono sul mercato con la DOC, in passato una parte poteva uscire anche con l'IGT. I quantitativi prodotti sono molto contenuti: circa 35 ettolitri (3.500 litri) a pieno ritmo. L'uva utilizzata per la produzione dei vini proviene totalmente dalle vigne di proprietà e da loro stessi lavorate. Il processo di produzione si svolge interamente in azienda, occupando spazi ed ambienti diversi, comunque tutti siti nel comune di Bosa. L'azienda incentra la sua produzione esclusivamente sulla coltivazione e trasformazione di uve malvasia di Bosa, vitigno autoctono dall'antichissimo passato. Il regime produttivo adottato è definito dai titolari come "coltivazione biologica non certificata", trattasi di un metodo di coltivazione e di vinificazione all'insegna di un ridottissimo ricorso alla chimica, grazie ad esempio all'introduzione della "bio-attivazione", della tecnica di potatura *Simonit&Sirch* ecc., perché *"utile sia dal punto di vista della sostenibilità ambientale ma anche rispetto al risultato finale, il prodotto, i sapori, gli aromi, ed anche le rese"*.

2.1.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

L'azienda Columbu si fonda sulla conciliazione di due elementi chiave: tradizione e innovazione. La storia della famiglia è legata alle sorti di questo vino, autentica specialità regionale, la passione del suo fondatore, ed in seguito dei figli e della nuora, sono la garanzia del suo compimento e sviluppo. Nelle diverse epoche, all'interno dell'azienda, si è sempre riusciti ad interpretare la produzione del vino nel rispetto si della tradizione, ma con l'apporto di importanti innovazioni (di prodotto e di processo): nel 1972 nasce la DOC, esce sul mercato la "Malvasia di Bosa riserva DOC" (malvasia classica); nel 2003 si diversifica la produzione, mettendo a punto un nuovo vino, "Alvarèga" (malvasia amabile, una variazione sull'ossidativo

resa possibile attraverso una innovazione di processo -nuove competenze, ricorso al refrigeratore); a cavallo tra il vecchio e il nuovo decennio è grazie all'impegno della nuova generazione che l'azienda si apre al settore dell'accoglienza, attraverso la realizzazione di un Wine-bar e di un albergo; ed in tema di *innovazioni di prodotto*, dopo molti anni dall'Alvarèga, tra qualche anno, sarà la volta di un terzo vino. L'azienda produce esclusivamente con proprio marchio. I prodotti dell'azienda Columbu sono prodotti di qualità come attestato dai numerosi riconoscimenti, ottenuti nel corso degli anni (*Miglior Vino d'Italia* per la riserva, *Vino di eccellenza per la Guida dell'Espresso*, nel 2012 *tra i 100 Migliori vini al mondo* per Luca Gardini, più volte *Vino Slow, Doctor Wine, Test de vin*, per citarne alcuni). L'azienda comunica e "si comunica" attraverso articoli su riviste specializzate e giornali, menzioni all'interno di guide specializzate, premi e riconoscimenti. Nel 2004 viene scelta da Jonathan Nossiter per il film "Mondovino", opera nella quale l'autore, andando in giro per il mondo, contrappone piccole e tradizionali realtà produttive a giganti della viticoltura. Columbu, piccola e tradizionale, è dunque assunta quale esempio di azienda che ha fatto del concetto di "naturalità" dei processi di produzione il proprio vessillo, enunciazione e pratica al quale saldamente ancorarsi e che vive ogni giorno come vera e propria missione. Il film reportage, presentato in concorso al 57° Festival di Cannes, divenuto oramai un cult, ha reso noto il "caso Columbu" in Italia ed all'estero, tanto che ogni anno giungono in Planargia nuovi visitatori che hanno visto il film o di cui solo hanno sentito parlare. La qualità dei suoi vini è "certificata" attraverso il parere di esperti che hanno il potere e l'onere di decidere l'ordine in una classifica, attribuire un premio, scrivere e decantare le lodi di un prodotto. La qualità è "certificata" attraverso il consumo che di quel vino fanno persone più o meno competenti, in grado di riconoscere in esso una data superiorità. Una superiorità che chi consuma riconosce attraverso l'esperienza dei sensi, in relazione al grado di informazione che possiede sul prodotto: chi produce, in quale luogo, da quando, come, con quale regime, ecc. La qualità, dunque, non è elemento astratto, ma è elemento che si concretizza in quanto "veicolata" attraverso le immagini girate in vigna durante la coltivazione della vite, durante la vendemmia, il volto del fondatore, il suo appassionato racconto; la qualità è quella che si può osservare direttamente recandosi di persona in visita sui luoghi della produzione. Indipendentemente dalla presenza o meno in etichetta di una Denominazione d'origine, o della dicitura "Bio", perché se ne può fare tranquillamente a meno andando ben oltre definendolo -qui Vanna sorride orgogliosa- "*vino identitario*". Tutte le fasi di produzione si svolgono all'interno dell'azienda. Innovazione di processo significa anche introduzione di nuove tecniche in vigna, riguardanti la potatura della vite (il *Simonit&Sirch*), oppure la sperimentazione con il processo di bio-attivazione, di cui abbiamo parlato. Per un'azienda agricola è innovazione anche la *vendita, quella gestita in maniera diretta*, all'interno degli spazi aziendali o in locali esterni all'azienda appositamente dedicati (come nel caso del Wine-bar); la vendita attraverso *canali speciali*, quali ristoranti, botteghe, considerati "*canali prediletti*", tutto al contrario della Grande Distribuzione Organizzata, percepita, invece, in maniera fortemente negativa. Non solo attività agricola e produzione di vini di qualità, l'innovazione consta anche nell'avvicinamento al settore turistico. La stessa imprenditrice parla di inserimento dell'azienda all'interno di un circuito "enoturistico" (che guarda ad una rete di aziende dislocate in giro per l'Isola), attraverso proposte di turismo esperienziale che vanno dalla visita in vigna ed in cantina ai laboratori di

degustazione, al pernottato dell'albergo diffuso. Al centro di tutto il racconto del prodotto, la sua storia e quella dell'azienda, il loro lavoro, il rapporto indissolubile con il territorio. L'Albergo (Ághinas) è sorto nella struttura un tempo sede del locale Pisdaz (di cui Battista Columbu era deputato). Dentro il borgo antico, percorrendo a piedi una piccola stradina in ciottolato, si giunge nei locali adibiti a cantina sino al 2008, oggi Wine bar, appunto chiamato "Su Camasinu" (qui molto spesso accade che Vanda riceva giornalisti, esperti, produttori da tutto il mondo).

Per quanto riguarda l'attività agrituristica in questo caso aziendale specifico non è presente ma, comunque, sostituita dall'attività di *pernottato in albergo* (aderente all'Associazione Albergo Diffuso, quindi inserito in un circuito eno-turistico) e di *accoglienza* in azienda in senso ampio con visite guidate, degustazioni, incluso il servizio Wine-bar, dedicato ad un pubblico di intenditori o di semplici appassionati più o meno competenti, dove è previsto il racconto dei propri vini (e del proprio territorio) ma anche la presentazione e la mescolta di vini di altre cantine sarde che lavorano e condividono la stessa filosofia dei Columbu. Per tutto ciò che concerne una migliore fruizione del territorio da parte dell'ospite, attraverso *visite guidate* di tipo paesaggistico, archeologico, *escursioni*, *cicloturismo*, *ippoturismo* e la pratica di *altre attività sportive* come parapendio, canoa, o anche la disciplina dello yoga, l'azienda fa riferimento ad una rete di altre aziende e professionisti sparse sul territorio, in grado di soddisfare le specifiche esigenze del cliente. Grazie ad una grande capacità di collaborazione, si è in grado di dare precise indicazioni ai propri ospiti su quali contatti attivare, a chi rivolgersi, dove recarsi. L'azienda Columbu risulta regolarmente presente all'interno di veri e propri pacchetti di un'altra azienda, quindi inserita come tappa, per una visita e/o una degustazione di vini, nei percorsi turistici da questa proposti.

Tra le varie iniziative di valenza culturale, l'azienda risulta più che altro impegnata in iniziative extra-aziendali, come i seminari dedicati ai vini ossidativi svoltosi a Roma o durante il Vinitaly, le diverse iniziative del circuito ONAV a Parma, in Puglia ed in Sicilia; in Portogallo, altro luogo vocato per questa tipologia di vini; ha contribuito anche all'esposizione presso il Museo del vino di Magomadas, il Museo regionale del Vino a Berchidda, è presente presso l'Enoteca Nazionale -Banca del vino dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo (Cn) e presso un museo senese. Vi sono poi tutta una serie di altre iniziative, sempre con grande valenza anche di tipo culturale, che vedono l'azienda impegnata: in vigna ci si presta al collaudo di particolari macchinari ed attrezzature, allo svolgimento di corsi per il rilascio di patentini (in collaborazione anche con Laore); si organizzano più volte all'anno Educational tour per giornalisti, blogger ed influencer provenienti da tutto il mondo, oppure per operatori che si apprestano a divenire guide in Sardegna; le visite guidate in azienda, strutturate per moduli, per gli studenti dell'Istituto Alberghiero e dell'Agrario (non solo locali ma provenienti anche da altre regioni d'Italia); le visite di "scambio" ed i laboratori di degustazione dedicati ai produttori vitivinicoli provenienti dal resto d'Italia (spesso anche di notevole caratura, come nel caso del celebre Josko Gravner), organizzate mediante contatto diretto con la stessa Vanna, che spesso si reca a sua volta in "gita di istruzione" o attraverso specifici circuiti quali quello AIS.

Tra le strategie che un'impresa agricola può adottare al fine di trovare un migliore equilibrio, da un punto di vista economico, vi sono quei compiti svolti dai suoi membri e rientranti nell'ambito delle *pluriattività*. È il caso di Rafael, tecnico agronomo dipendente di un'Agenzia regionale, che utilizza le sue competenze sia all'interno della propria azienda e sia nello svolgimento del suo lavoro dipendente; è il caso di Gian Michele, che lavora come rappresentante di una importante azienda italiana, operante nel settore degli enzimi e che ha applicato la sperimentazione di tali prodotti prima di tutto nelle sue vigne; ed ancora di Vanna, che riceve incarichi esterni per la conduzione di serate di degustazione in qualità di sommelier. Attività lavorative esterne connesse in un qual modo a quella della propria azienda ed in grado di fornire reddito "integrativo" rispetto a quello ottenuto attraverso l'attività di impresa. Nell'ambito delle *economie domestiche* si rilevano tutta una serie di rapporti di scambio (in vigna o in cantina) di favori, esperienze e competenze, di lavoro, di attrezzi, tra l'azienda e altri produttori o anche con semplici hobbisti. Una rete di scambio che va oltre l'elemento della materialità e che riguarda il contributo dell'azienda alla "crescita culturale" del territorio: *"abbiamo chiamato un ragazzo che per il momento sta producendo a livello amatoriale, ha piacere di crescere e quindi per fargli vedere anche altre realtà gli abbiamo fatto portare la Malvasia, abbiamo fatto una degustazione allargata anche al suo prodotto..."*.

In termini di *autoproduzione*, l'azienda realizza da se alcune importantissime materie prime per il processo produttivo principale: le marze ed i lieviti aziendali. Ed ancora, guardando a tutta una serie di attività che "il gruppo familiare" svolge al servizio dell'attività di impresa: le competenze nell'ambito della comunicazione, quelle in ambito agronomico-enologico ecc. Trattasi, dunque, di vere e proprie consulenze professionali che l'azienda reperisce al suo interno evitando in tal modo di rivolgersi al mercato. L'economia aziendale e quella familiare si intrecciano in maniera indissolubile. Attraverso i mezzi di produzione aziendale è possibile realizzare prodotti differenti rispetto a quelli dedicati al mercato, da destinare esclusivamente all'*autoconsumo* più o meno allargato. In vigna, oltre alla *malvasia*, si coltivano filari di *cannonau* e di *bovale* per la produzione di vini rossi da pasto; in vigna, a fare da frangivento, alberi di ulivo che poi offrono i loro frutti, quindi l'olio. Attraverso il ciclo di produzione della vite e dell'ulivo (nonché degli alberi da frutto, i peri autoctoni piantati dal fondatore) si ottengono come scarto le potature, che divengono poi legna da ardere per l'inverno.

L'azienda, oltre alla produzione di beni e servizi per il mercato, è anche in grado di offrire qualcosa che sul mercato non ha un vero e proprio prezzo, ma che per la collettività assume un elevato valore. Sono *beni e servizi non commodity* -beni comuni: la manutenzione di siepi ed alberature, la manutenzione e il ripristino di muretti a secco, la cura delle strade campestri-dove a turno con i vicini fanno piccoli interventi, falciano l'erba. Interventi impegnativi ma fatti consapevolmente, guardando anche agli effetti in termini di estetica del paesaggio. L'azienda esprime particolare sensibilità verso la tutela dell'ambiente, anche in termini di *riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche*, al fine di tutelare l'ambiente e la salute del consumatore: ad esempio non utilizza erbicidi; a tal proposito vorrebbero che, come già fatto dal comune di Perfugas, anche Bosa si dichiarasse "libero da glifosato". A questo è connesso il controllo dell'inquinamento, in termini di ridotto impatto ambientale,

consapevoli che vivendo ed operando in un territorio felice da questo punto di vista (perché libero da grandi fonti di inquinamento come basi militari, discariche, siti industriali ecc.), attraverso un metodo produttivo come quello adottato l'azienda contribuisce in maniera attiva al mantenimento delle buone condizioni ambientali locali. Il *Riutilizzo di scarti di lavorazione* riguarda l'impiego delle vinacce come letame, idem per gli sfalci, i residui delle patate come legna da ardere. Ed ancora, la *tutela della biodiversità* che è al centro del processo produttivo, perché produrre Malvasia di Bosa significa tutelare e valorizzare il *bio tipo Planargia*, risalente ad oltre mille anni (come attestato da appositi studi); inoltre, l'azienda contribuisce localmente alla salvaguardia di una cultivar autoctona essendo in grado di coltivare sin dal principio la vite, assicurando la nascita di nuove marze e vendendo/scambiando le stesse per il reimpianto con altri viticoltori. Lavorare la vigna senza ricorrere alla chimica intensiva significa rispettare in senso lato la biodiversità presente in campo: le erbe che nascono in mezzo ai filari vengono falciate e lasciate al suolo come sostanza organica; quelle presenti nelle aree limitrofe vengono curate e disciplinate, sono l'assenzio, il rosmarino selvatico, il cisto, il mirto, l'artemisia, il finocchietto, che contribuiscono anche ad influenzare il profumo del vino. Una bio-diversità in campo che contempla anche la presenza delle api, per una questione funzionale (favoriscono l'impollinazione delle specie che poi vanno ad influenzare aromi e persistenze del vino) ed etica. Vinificare senza il ricorso a lieviti alloctoni, ma cercando di selezionare dei propri lieviti, significa rispettare la microflora della propria cantina, quindi operare per una salvaguardia della biodiversità in senso ampio. Si parla sempre di tutela della bio-diversità anche attraverso la semplice cura degli alberi di fico e di pero, varietà numerose ed antiche. In termini di *sicurezza alimentare*, la stessa scelta di ricorrere ai bio-attivatori, consistendo in un ridotto impiego di prodotti di sintesi, si traduce in un maggior rispetto della salute del consumatore e si fonda sulla necessità etica di trovare, appunto, una via alternativa alla chimica; in termini di *qualità degli alimenti* va sottolineato come l'azienda in questione abbia improntato tutto il processo produttivo per la realizzazione di un "*vino alto*" - come lo definisce Vanna, il loro è un lavoro per l'eccellenza perché "*non ci sono altre carte da giocare*" - aggiunge Gian Michele. La qualità si fa in vigna, per la maggior parte. Il concetto di *qualità*, spesso richiamato con diverse sfumature, parte proprio da qui: "*La qualità è principalmente l'attenzione in campo, parte tutto dall'agricoltura che è il fulcro centrale. Quindi rispetto del terreno, rispetto della vigna, non inquinare, non fare male alle viti, (quindi) grande qualità del frutto [...] perché poi da lì tutto il resto per noi viene a cascata...*". Fondamentalmente la qualità ce l'hai quando "*hai rispettato chi berrà*", nel senso che a chi berrà "*non gli farai del male*". Quindi la qualità è connessa anche al rispetto della salute del consumatore. Qualità è anche, nel caso specifico, avere un vino che ha un valore estetico, in senso filosofico, dunque, un "*bel vino*". Qualità significa in termini più ampi anche "*riconoscibilità*", dunque costanza, identità del prodotto. Un prodotto di qualità è un prodotto sano, ed un prodotto sano è anche buono. Buono nell'accezione gustativa. Ma un prodotto non può essere "solo sano" o "solo buono", occorre sia entrambi. Qui, l'imprenditrice richiama, in parte, lo storico moto di Carlo Petrini (buono, pulito e giusto), fondatore di Slow Food, considerato da entrambi persona assai autorevole nel campo.

Tra i servizi non commodity-immateriali abbiamo sicuramente anche la *sponsorizzazione di eventi*, numerosi sul territorio, uno tra tutti il celebre Carnevale; sponsorizzazione significa

sostegno economico, come ad esempio nel caso del coro di Bosa, per la pubblicazione del loro ultimo CD; sponsorizzazione significa anche "accogliere" uno spettacolo, un artista, come nel caso della celebre poetessa Mariangela Gualtieri ospite proprio da loro per un'anteprima del Festival *Capudanne de sos poetas* di Seneghe (Or). E poi la *partecipazione a ricerche scientifiche*, da sempre si può dire, perché fu Battista per primo "a portare l'Università in vigna"; ora è in corso una ricerca che vede impegnate le Università di Cagliari e Sassari insieme, per la messa a punto di uno spumante con metodo classico da uve autoctone (tra cui Malvasia e Nasco). Il rapporto tra il mondo agricolo e quello della ricerca è un rapporto che l'imprenditore "illuminato" sceglie di attivare consapevolmente, perché la messa a punto di un prodotto e/o di un processo necessita di competenze sia empiriche, eventualmente dettate dalla tradizione, sia scientifiche. Ed è attraverso questo rapporto di collaborazione che l'azienda agricola ed il suo prodotto sembrano accrescere la propria "legittimità" all'interno di un mondo che necessita di conferme. Vanna e Gian Michele sono certamente molto consapevoli del proprio ruolo in termini di *promozione delle tradizioni e delle eredità culturali*, Vanna afferma con un sorriso che: "è nel know-how dell'azienda". Come abbiamo potuto sin qui osservare, essi svolgono un ruolo molto attivo per quanto riguarda tutta una serie di iniziative di tipo formativo e divulgativo, incentrate sul "racconto del prodotto" (le degustazioni), che fungono anche da momenti di reciproco confronto e crescita con altri produttori, nonché con giovani hobbisti che vorrebbero avviare una loro impresa e che rimangono affascinati da questo tipo di lavoro: "perché non sono abituati ogni volta sono molto stupiti... del racconto! Di quanto si possa dire su una riga di vino!"- afferma Vanna.

I Columbu sono un simbolo, un punto di riferimento a livello locale per le scuole, per i giornalisti, per gli esperti e gli appassionati del settore. All'interno di reti di collaborazione che prendono la forma di organizzazioni di promozione (con finalità turistiche, culturali ecc.) si fanno, appunto, promotori di eventi a tema, con lo scopo di divulgare la conoscenza di un prodotto, quindi di un territorio. Il rapporto con gli esperti, ed il prestigio che questo genere di relazioni apportano ad un prodotto, quindi all'azienda, è un tratto distintivo di questa realtà: il suo fondatore non faceva solo *coltura* della vite ma anche *cultura* del vino, di quel vino, contribuendo a creare la Malvasia come *prodotto identitario di Bosa*. Guardando al nome stesso del prodotto in esso si richiama esplicitamente il territorio d'origine, identificandolo con il nome del borgo: "Malvasia di Bosa". Il rapporto con il territorio è qualcosa di profondo, riguarda aspetti intangibili come la tradizione, l'identità, ma anche elementi tangibili come l'uso di materiali che hanno origine nel territorio. In termini di *promozione delle tradizioni e delle eredità culturali* va letto l'impegno che l'azienda mette nello scegliere tutti i materiali necessari, per quanto possibile, alla realizzazione del prodotto finito. Nel caso specifico si parla dei tappi di sughero, che non possono non essere sardi, essendo il sughero isolano notoriamente di eccellente qualità. All'interno del Wine-bar, gli oggetti intorno a noi raccontano di decenni di vita familiare: da alcune sedie a dei comodini antichi ora utilizzati come poggia lampada, grandi centrini di pizzo bianco/ocra lavorati a mano dalle zie della famiglia, impiegando la tipica tecnica bosana del filet (che ricorda l'intreccio delle reti da pesca). Molti sono gli elementi che narrano di un rapporto stretto con il territorio e con la sua cultura. In senso lato, dunque, l'azienda è in grado di farsi strumento di promozione, ruolo riconosciuto dall'esterno, esercitato in molteplici situazioni e contesti. L'azienda Columbu è

esempio di buona pratica, con il suo operato quotidiano basato sulla collaborazione con altre aziende, sia del settore vitivinicolo sia del settore alberghiero-ristorativo, dimostra di credere e praticare concretamente quel principio di collaborazione e reciproco supporto tra imprese. Senza conflitto o timore alcuno, le collaborazioni guardano non solo allo sviluppo del proprio business ma sono finalizzate allo sviluppo economico del contesto locale, Gian Michele a tal proposito afferma: *"per noi essere soli non è un vantaggio, non è che noi vogliamo concorrenti, noi vogliamo co-lle-ghi, perché questa roba è sempre più difficile difenderla da soli!"*. Attraverso la rete tra imprese circolano le idee, le informazioni, si accelerano e si migliorano i processi decisionali dei singoli, si contribuisce indirettamente allo sviluppo culturale dei territori. Tra i numerosi esempi che sarebbe possibile riportare facciamo riferimento all'attività di formazione svolta da Vanna per il settore della ristorazione locale, corsi e laboratori condotti in forma collettiva o singola, incentrati su abbinamenti, presentazione e racconto del prodotto Malvasia. Un altro esempio, importantissimo, è rappresentato dal sostegno alla costituenda rete di giovani produttori, nella quale i Columbu, come altre aziende affermate, stanno svolgendo un ruolo fondamentale a partire dalla formazione, quindi dal contributo alla diffusione del "saper fare in vigna" (e non solo). Tutto è partito pochissimi anni fa dal primo incontro in vigna, con un certo Francesco Deledda, organizzato dai Columbu e dedicato all'innovativo metodo di potatura, a quel corso c'erano 40 richiedenti e ne dovettero accogliere solo 20, per questioni di funzionalità. Tale è stato il livello di interesse riscontrato che poi, sulla base anche di esplicite richieste, il comune di Modolo ha deciso di inserire alcuni giovani all'interno del progetto *Manos de oro* e di sostenere per loro le spese di partecipazione al corso vero e proprio del *Simonet&Sirch* (mentre altri comuni hanno scelto di puntare su altre competenze, come il comune di Bosa che si è concentrato sull'arte dell'antico ricamo a *filè*). Al riguardo Gian Michele riferisce del passato, di quando nacque la Doc della Malvasia di Bosa, grazie anche alla capacità di Battista di mettere intorno ad un tavolo i proprietari delle vigne ed i mezzadri, cioè coloro che effettivamente conoscevano il lavoro del vignaiolo. Poi fa un parallelismo con la situazione attuale, riferendosi alle tante famiglie del luogo che detengono la proprietà della vigna ma che non hanno più né braccia né competenze per poterle condurre. Ed ecco sorgere queste nuove figure di giovani volenterosi ma senza terra, che grazie al ricorso ad antiche formule contrattuali (*a mes'e pari, a battor'unu* ecc.) hanno accesso alle vigne e non solo. E questi giovani, partendo da zero, si adoperano per imparare a potare le viti, come anche gli ulivi, si adoperano -grazie al sostegno di imprenditori già affermati- nell'apprendere un antico mestiere. Ed il risultato, ieri come oggi, è quello del recupero dell'agricoltura (vigneti, uliveti, orti), della salvaguardia di un sapere diffuso, di una garanzia di continuità per una tradizione così importante per il territorio che è quella della Malvasia. Il ruolo delle imprese private è fondamentale ed a questo si affianca, come abbiamo visto, quello del pubblico (Comune di Modolo). Un processo in atto che potrebbe aver avuto inizio al massimo una decina di anni fa, complice anche la forte crisi economica (la crescente tassazione sulle proprietà non aiuta), e lavorativa che ha portato molti giovani a guardare con speranza al mondo agricolo. Il risultato complessivo è quello di *un accrescimento del capitale sociale e relazionale di un territorio* (preziosissimo bene comune), i cui confini, data la complessità del lavoro dei Columbu,

esulano dalla comunità in cui ha sede la singola azienda, così come quelli della propria regione storica, per abbracciare l'intero territorio regionale.

2.1.4 Reti e relazioni

L'azienda, come abbiamo potuto ben osservare, non opera in maniera isolata bensì è inserita all'interno di reti speciali. La rete di relazioni detenuta dai membri dell'azienda Columbu è una rete ampia che riguarda sia attori interni sia esterni alla propria filiera. Tra gli attori esterni vi sono quei rapporti che l'azienda intrattiene, da anni, con gruppi finalizzati alla promozione territoriale, come nel caso dell'*Associazione strade della Malvasia* (per la precisione dal 1999), che nasce e riguarda il mondo del vino ma che di fatto va ben oltre. In questo caso trattasi per l'azienda dell'adesione ad un vero e proprio "circuito eno-turistico" (aziende vitivinicole, strutture alberghiere e ristoranti). Adesione possibile proprio in funzione del grado di multifunzionalità che quest'azienda è in grado di esprimere (produzione vitivinicola, Wine-bar, albergo diffuso, formazione ecc.). Un'altra particolare realtà con la quale Columbu si interfaccia è Slow Food, considerata dall'imprenditrice come importante punto di riferimento per quanto concerne la "didattica del cibo", la conoscenza del territorio isolano (ricordiamo che lei è originaria del Friuli), e con l' AIS. I membri dell'azienda sono stati legati a diverse organizzazioni del territorio dove lavorano e vivono (Gian Michele è stato presidente della Strada della Malvasia, Rafael dell'Associazione del Carnevale), sono parte attiva del tessuto sociale locale. Oggi l'azienda è legata anche al Movimento turismo del vino (promosso in Sardegna, in prima persona, da Valentina Argiolas), al Consorzio Vini Veri ed a breve entrerà anche nella FIVIT (Consorzio Viticoltori Indipendenti). Tra gli attori esterni con cui l'azienda si rapporta si annoverano anche l'Università, alcuni Istituti scolastici, la CCIAA, LAORE, altri enti come ARGEA, la Confesercenti. I rapporti con l'Università risalgono ai tempi del fondatore, quando Battista Columbu si rivolse al mondo accademico al fine di far condurre degli studi direttamente in vigna sul *bio-tipo Planargia*. Oggi l'azienda intrattiene delle collaborazioni con degli Istituti scolastici, in particolar modo con l'Alberghiero locale (ricevendo in vigna ed in cantina i ragazzi delle classi terza, quarta e quinta), in quanto il contesto aziendale risulta essere una realtà di riferimento per il "racconto del prodotto". Con LAORE si è legati soprattutto per attività di formazione ed aggiornamento; nel caso della Camera di Commercio, soprattutto, si tratta di rapporti riguardanti l'adesione ad attività di promozione delle produzioni locali, per cui si va dalla certificazione della *denominazione d'origine controllata*, alla partecipazione ad iniziative a tema, eventi (come *Binu*), ecc. Il rapporto con la Confesercenti è particolarmente finalizzato al mantenimento di un buon grado di informazione ed aggiornamento (su questioni tecniche, operative ecc.), nonché alla formazione (da ultimo il corso di web-marketing tenutosi a Nuoro). Se da un lato il rapporto con gli Enti pubblici rappresenta un grave onere -in termini di eccessiva burocratizzazione delle procedure, dall'altro il loro ruolo è però pur sempre molto utile -in termini di supporto finanziario. Senza di esso sarebbe difficile realizzare importanti progetti, come nel caso specifico quello dell'apertura di una struttura ricettiva.

Internamente alla filiera vitivinicola sono presenti diverse forme di collaborazione. Prima fra

tutte quella tra le "tre anime" che insieme costituiscono la realtà imprenditoriale Columbu. Si tratta dunque della collaborazione tra quattro persone (3 Partite Iva) ciascuno con le proprie competenze, inclinazioni, quindi con il proprio ruolo. Una collaborazione che si traduce nella possibilità che l'azienda Columbu ha avuto, negli ultimi anni, di innovare diversificando la produzione (soprattutto in favore dei servizi che sono stati introdotti in azienda e che prima non esistevano), di innovare lavorando in maniera più specifica sia in vigna sia in cantina, nonché attraverso la comunicazione ed il marketing, arricchendo la propria realtà con servizi diversi quali ad esempio il Wine-bar, l'albergo diffuso, le attività didattiche ecc. L'azienda collabora attivamente con altre aziende interne alla filiera. Si tratta di realtà vitivinicole anche distanti tra loro (geograficamente parlando) ma accomunate dalla stessa filosofia produttiva, dagli stessi bisogni e progetti. Così è assai normale che tra produttori ci si fornisca un particolare servizio di "scambio degli ospiti", una vera e propria "rete" che sorge e vive in maniera del tutto informale, basata esclusivamente su conoscenza e fiducia reciproca tra imprenditori che *"condividono la stessa filosofia e lo stesso approccio produttivo"*. Le forme di collaborazione non formalizzate, sempre tra imprese, riguardano anche altre finalità quali lo scambio di pareri sulla tecnica utilizzata in vigna piuttosto che in cantina, oppure il supporto per eventuali acquisti (dove trovare buoni tappi oppure per eseguire un ordine congiunto e approfittare di un prezzo scontato), lo scambio di un attrezzo, la promozione reciproca delle proprie aziende attraverso lo scambio di giornalisti ecc. Le collaborazioni con aziende e professionisti del food di eccellenza (chef), in senso ampio, portano l'azienda a fare ed a far fare ad altri particolari esperienze che partono dal livello "locale" per varcarlo e divenire "internazionale".

Sul piano delle reti commerciali l'azienda fa riferimento soprattutto all'estero (60%), poi al livello nazionale (20%) e regionale (18% dove per regionale si intendono aree specifiche come quella urbana di Cagliari, la Maddalena, Alghero, Costa Smeralda ecc.), il restante 2% va al livello locale. L'importanza di ciascun mercato è in crescita. All'estero sono diversi i paesi, in particolar modo: Belgio, Giappone, Germania, Inghilterra, Francia, USA ed altri ancora. L'azienda Columbu, per quanto riguarda le reti di tipo commerciale, lavora soprattutto attraverso la vendita diretta in azienda e su quei canali che definiamo "speciali", rappresentati dalle enoteche e dai ristoranti di qualità. Questo è il target prediletto, anche all'estero è possibile per loro curare rapporti diretti con i propri acquirenti, soprattutto in Francia, mentre in paesi come Giappone, Australia, Germania ed Inghilterra è necessario fare affidamento a degli intermediari. Ovviamente si esclude in maniera categorica il rapporto con la GDO, un mondo percepito in maniera del tutto negativa. Particolare, poi, il target del turismo esperienziale, in questo caso gli ospiti presenti alle visite e degustazioni provengono non solo dall'Italia, dalla Francia e dalla Spagna, ma anche da paesi quali Svizzera, Finlandia e America. La vendita diretta permane comunque un canale importante, molti clienti si rivolgono direttamente in azienda per l'acquisto dei vini. La rete commerciale appare così incentrata sul rapporto diretto e selettivo (consumatore finale, enoteca, ristoratore) e finalmente, da circa due anni a questa parte, è possibile far riferimento anche a dei giovani intermediari considerati particolarmente in grado di comunicare prodotti di questa levatura. Un'altra novità è poi rappresentata dalla vendita diretta al di fuori dell'azienda, sperimentata a livello nazionale con i GAS e poi a livello locale, attraverso l'adesione ad una piccola rete informale di

produttori quindi all'organizzazione di un mercato contadino: *Le Meraviglie della valle del Temo*, tutti i sabati a Bosa, dal mese di giugno al mese di agosto. Un mercato a "km 0" e "miglio 0" che ha portato a collaborare tra loro aziende artigiane del food, circa 18 al momento, non solo di Bosa e dintorni ma provenienti anche dal Marghine e dal Montiferru. Per il lavoro fatto, molto merito è attribuito ad una persona in particolare che professionalmente riveste un doppio ruolo, di imprenditore e di tecnico Laore. L'impegno profuso dalle aziende sta dunque ponendo le basi per la nascita di uno strumento formale, che con molta probabilità sarà proprio quello del contratto di rete, considerato più "snello" e "meno obsoleto" rispetto ad altre forme come ad esempio il consorzio. Gli elementi che si intendere condividere in rete con le altre aziende, tra loro abbastanza eterogenee, sono essenzialmente i fornitori e le maestranze. Una rete alla quale parteciperanno non solo imprenditori ma anche alcuni Comuni dell'area quali Bosa, Modolo e Suni, che hanno tra l'altro già aderito alla manifestazione di interesse. Uno strumento che si ritiene conveniente in funzione dell'accesso ad eventuali finanziamenti, all'organizzazione di gruppi di acquisto, ed una serie di generali agevolazioni non ben identificate, tra cui prima tra tutte "l'identificazione di queste produzioni con una sorta di tutela di qualità", quindi la nascita di un marchio. Una nota a parte va poi al particolare sistema di vendita che l'azienda è riuscita letteralmente a conquistare, che è rappresentato dalla *"vendita anticipata"*, se così possiamo chiamarla perché -sottolinea Vanna- *"oramai l'obiettivo è arrivare a prenotazione!"*

La promozione si basa su strategie di valorizzazione e distinzione del prodotto "vino", incentrate sul "racconto" della propria storia, del proprio prodotto. Un racconto che passa anche attraverso le immagini di un film, le righe di un articolo, l'attribuzione di un premio. La promozione dell'accoglienza in azienda, attività ricettiva, wine-bar, visite guidate e degustazioni, avviene attraverso diversi canali. Per l'albergo, primo tra tutti Booking, che rappresenta un costo consistente (18% sul fatturato camere) ma che, al momento, è considerato il migliore strumento per la vendita dei posti letto. E poi l'inserimento in Guide di settore straniere (tedesche e francesi), guide specializzate che promuovono una forma di turismo definita dall'imprenditrice come "slow" o meglio nota come "esperienziale". Inserimento in cataloghi, servizi proposti anche da tour operator e da agenzie, ovviamente, in linea con la filosofia aziendale e che riescono a garantire anche un buon grado di destagionalizzazione (questo con riferimento alle visite guidate ed alle degustazioni). Gli ospiti sono nel 60% dei casi stranieri, il 25% proviene dal continente italiano ed un 15%, in crescita, sono sardi. In quest'ultimo caso provengono soprattutto dai due poli più importanti: Cagliari e Sassari, perché a detta dei due imprenditori la stessa Città di Bosa sta crescendo ed è sempre più in grado di attrarre a sé i visitatori: si sta lavorando sulla promozione (*"si sente parlare più di Bosa"*), è stato riconosciuto tra i Borghi più belli d'Italia, si organizzano diversi eventi di una certa rilevanza (oltre il celebre Carnevale, Regnos Altos, la Festa della birra, l'evento sui vini ecc.).

La rete di fornitura è fatta prevalentemente di rapporti di tipo stabile e, si potrebbe dire, locale (dove per locale si intende l'intero territorio regionale). La frequenza di tali rapporti è correlata alla distanza: maggiore è la frequenza e più vicino è situato il fornitore, fatta la sola eccezione per ciò che non può essere acquistato localmente (enzimi). Così capita che per

l'acquisto di macchinari (una tantum) questo avvenga fuori regione, in Veneto; mentre i materiali d'uso (bottiglie, cartoni, tappi, capsule, prodotti trasformati per le degustazioni ecc.) sono acquistati in Sardegna (Usini, Alà dei Sardi, Tempio/Calangianus, Bosa ecc.), i consulenti si trovano a Cagliari e Bosa. Insomma, trattasi di una questione di funzionalità.

L'azienda Columbu, come più volte è emerso, è una realtà che vive al centro di numerosi rapporti di stabile collaborazione con altre imprese sparse nell'isola, con dei professionisti, con le quali ci si sente spesso, ci si incontra, ci si confronta. Rapporti di tipo informale, dove non esiste lo scambio di moneta ma che sono in grado, senza l'ombra del dubbio, di influire positivamente sul business delle imprese coinvolte: *"Non c'è uno scritto però funziona benissimo! È come se tutti noi avessimo un pacchetto che comprende anche gli altri..."*-afferma Vanna. Alla base di questi rapporti vi è la reciproca conoscenza, la certezza che anche l'altro opera secondo il proprio approccio, la stessa filosofia. Insomma, soprattutto la fiducia nell'altro.

In base all'esperienza aziendale i *vantaggi localizzativi* nell'essere a Bosa, in Planargia, sono sostanzialmente rappresentati da: caratteristiche dei suoli, presenza di aree con particolare tutela ambientale, tradizione e cultura, qualità delle risorse umane. Mentre gli *svantaggi* sono primo fra tutti la burocrazia: *"gli strumenti non sono snelli, son troppo lenti, noi abbiamo bisogno di più dinamicità oramai quel mondo lì non funziona... Eh un altro mondo! Roba vecchia! Si invecchia l'idea nel processo"*; poi la carenza di infrastrutture viarie e dei trasporti (inclusi i costi elevati dei viaggi aerei, vista anche la dipartita di Ryanair da Alghero); il mancato sviluppo della filiera e la mancata cooperazione tra imprese. Nei fatti, concretamente, se è vero che le cose oggi stanno cambiando, si tratta però di un processo lungo, di un investimento enorme da parte dei singoli, che si racchiude in una frase di Gian Michele: *"per noi è stato un grosso handicap, se penso alla Strada..."*, quante difficoltà devono sormontare, nonostante la loro ottima predisposizione a fare rete. Perché sono non pochi i progetti locali che a fatica vanno avanti e che troppo spesso si bloccano, naufragano.

L'acquisizione di competenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro derivano in parte dal mondo della formazione scolastica (lei ha fatto il liceo linguistico ed oggi conduce le degustazioni tranquillamente in due lingue), e della formazione extra-scolastica (master, corsi professionali specifici come quello AIS ecc.). C'è il mondo del lavoro, un poco alle dipendenze ma soprattutto quelle numerose esperienze saltuarie, ed in certi casi anche non contrattualizzate; comunicazione, uffici stampa, progettazione culturale sono ambiti a lei già noti proprio per pregressi professionali. Un peso veramente importante è attribuito alla passione ed allo studio da autodidatta; tanto lavoro e dedizione dietro cui non può che esserci una grande passione per il settore specifico. Una passione cullata sin da bambino, per lui. Una passione che nasce in ambito tutto privato, per lei: friulana, il Friuli è una regione dove la cultura del vino, *"dell'osteria"* come la chiama Vanna, è molto importante e la si vive nel quotidiano; si trasferisce poi in Toscana ed anche lì respira una certa cultura legata al mondo del vino. Così, da un lato il sogno di lavorare nel settore del vino e dall'altro la stanchezza per il proprio reale lavoro nonché una famiglia -acquisita- facente parte del settore amato, sono stati questi gli ingredienti fondamentali alla base della scelta di diventare imprenditrice. Poi vi sarebbe un lungo racconto sul processo di trasmissione vissuto dai figli di Battista, sin da piccoli in vigna, o dalla stessa Vanna, che ha atteso circa 8 anni prima di entrare in azienda e

che con Battista ha tessuto un rapporto basato sul dialogo e sulla reciproca stima. Si vorrebbe dire che il mestiere lo si è imparato “del tutto” in famiglia, ma sembra troppo, ad entrambi, consapevoli che la propria professionalità è fatta di tanti tasselli ed a ciascuno il suo. Stessa cosa per il confronto con gli altri produttori, questo assai spesso rappresenta “*la salvezza*” (prevenire un danno alla vigna o alla produzione, evitare la spesa di una cifra maggiore, una sanzione mancata, un enorme risparmio di tempo ecc.). Le informazioni passano attraverso la rete informale costruita tra imprese (e professionisti). Conoscenze e saperi sono scambiati tra imprese dello stesso settore. È questa una prassi fondamentale tra piccoli produttori che condividono le medesime problematiche, che esprimono gli stessi bisogni. E così ci si informa e forma attraverso i consigli dei più esperti e competenti, si fa tesoro dell’esperienza di un altro produttore, grazie alle indicazioni di alcuni si viene a conoscenza di iniziative importanti. Ci si è confrontati in passato, sin dai tempi del fondatore Columbu e ci confronta sempre più oggi con coloro che sono reputati i produttori “migliori”, quindi certamente più “competenti”.

2.1.5 Implicazioni progettuali

L’azienda Columbu risulta essere un mirabile esempio di eccellenza in termini di buone pratiche legate alla dimensione dell’innovazione, del rapporto tra innovazione e tradizione, delle relazioni tra imprese sia all’interno del proprio specifico settore produttivo sia all’esterno. A quest’ultimo proposito, colpisce l’importanza della dimensione dell’informalità di queste relazioni e lo sforzo verso un qualche processo di formalizzazione. Nel rapporto con il territorio l’impresa applica uno sguardo ampio che supera quelli che sono i confini localistici, o per meglio dire i confini del “locale” esulano da quelli di comunità (Bosa), della regione storica (Planargia), per contemplare tutto il territorio Sardegna e non solo. Tra i temi centrali quello della “qualità” inteso come *conditio sine qua non*, che si carica di significati quali: tradizione, biodiversità, legame con il territorio, rispetto dell’ambiente e della salute del consumatore, cultura, “buono” ecc. La dimensione della multifunzionalità -che qui si esprime con elevato gradiente- assume importanti significati: grazie ad essa l’impresa può raggiungere una migliore sostenibilità economica, non produce “mere derrate alimentari”. L’azienda Columbu, infatti, non produce semplicemente “vino” bensì realizza un “prodotto identitario”, caricandosi di un ruolo che non è solo produttivo ed economico ma anche e soprattutto sociale, culturale, potremmo dire “etico”.

Gli imprenditori si mostrano molto interessati al contratto di rete, quindi a conoscerne meglio caratteristiche, finalità ecc. Guardando ad una del tutto nuova esperienza (quale è il coinvolgimento nel progetto Prometea), ritengono di non doversi precludere proprio nulla, pertanto, si dichiarano disponibili a condividere con altre imprese quanto più possibile: strategie di espansione del mercato, di internazionalizzazione/ espansione geografica, informazioni sui mercati, clientela, fornitori, strategie per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi o nuove tecniche di produzione, dipendenti, un manager di rete. Il contratto di rete è ritenuto uno strumento utile e valido perché ha in se numerosi vantaggi. Fondamentalmente quando all’interno di un’azienda vi è un problema o una necessità, se questo è condiviso all’esterno, con altre aziende, si riesce a giungere più celermente ad una soluzione, perché più o meno

tutti devono affrontare certe problematiche e situazioni, simili o identiche: sai a chi rivolgerti, non perdi tempo e sei più sicuro del risultato. Poi vi sono obiettivi che come singola impresa sono preclusi, se si pensa all'internazionalizzazione ad esempio, mentre insieme è un obiettivo possibile. Condividere significa creare rete, ciascuno contribuisce a creare una nuova rete con altri e porta all'interno di questa la propria.

Sicuramente uno dei suggerimenti che si sentono di dare è rappresentato dalla necessità di comunicazioni fluide, attraverso un opportuno utilizzo dei social, dei gruppi chiusi (ad esempio Facebook) al fine di tenere sempre in contatto ed aggiornati i soggetti partecipanti al progetto, creare delle situazioni di incontro *vis a vi*, magari anche conviviali, durante le quali i partecipanti, gli imprenditori, possano raccontarsi e raccontare. Il progetto deve dunque giungere a dei risultati concreti, "tangibili", elementi applicabili e replicabili in quel contesto, nel tuo contesto, all'interno della tua azienda: *"per ogni voce ci vanno contenuti reali, si tratta veramente di dargli gambe, nome, cognome, localizzazione... ho visto moltissimi contenitori ben progettati ma che poi nella fase operativa si arenavano per mancanza di contenuti"*.

2.2 ELIGHES 'UTTIOSOS



<http://www.elighesuttiosos.it/>

2.2.1 Struttura e storia aziendale

Elighes 'Uttiosos (letteralmente "lecci gocciolanti") sorge sul territorio di Santu Lussurgiu, in una Località denominata Bia Josso, a quasi 900 metri sul livello del mare. Per raggiungere la struttura, attraverso un'area SIC, si percorre una strada che offre panorami straordinari tra montagna e mare. L'azienda è ben segnalata e si presenta molto ben curata esteticamente.

Dal 2011 l'impresa si configura come società semplice, gestita formalmente da Nanni Caratzu e da suo figlio Salvatore. Nanni conduceva l'azienda, come ditta individuale, già dal 1980. Ma la storia aziendale, come spesso accade in questi casi, è ben più lunga: infatti, è suo padre Antonangelo ad averla fondata alla fine degli anni '40, per l'allevamento di bovini di razza Sardo-modicana, cavalli e suini. Fondamentalmente questa azienda forniva bovini ad altri produttori e, soprattutto, era in grado di allevare e vendere capi da riproduzione. Così Nanni e suo fratello hanno continuato sulla scia delle orme paterne, nel tempo entrambi hanno poi fondato ciascuno una propria azienda, pur sempre restando in stretta collaborazione. Nel 2005 Nanni e la sua famiglia decidono di avviare anche l'attività turistica e due anni dopo, nel 2007, aprono l'agriturismo e l'agri-campeggio all'interno di un appezzamento dell'azienda situato nelle cime del Montiferru. Nel 2011, dopo che Salvatore ha ottenuto il finanziamento per il *Primo insediamento* in agricoltura (fondi PSR), l'azienda diventa una società agricola semplice. Così Nanni descrive la storia della sua azienda: *"L'azienda nasce con mio padre per l'allevamento di bovini di razza sardo-modicana. Mio padre ha avuto sempre anche cavalli, suini e bovini. L'azienda di mio padre vendeva bovini ai produttori, bovini riproduttori. Così abbiamo continuato, poi loro ultimamente hanno preso queste capre, però risultano a nome dell'altra azienda [del secondo figlio maschio]. Poi avendo terreni in questa zona abbiamo deciso di aprire questa struttura nel 2005. L'agriturismo lo abbiamo poi aperto nel 2007."*

Elighes 'Uttiosos è, dunque, di fatto un'azienda agricola-zootecnica a conduzione familiare. Tutta la famiglia collabora, con ruoli ed intensità differenti, alla gestione dell'azienda. Nanni ha quattro figli, di cui due maschi, mentre Salvatore è in società con lui, Daniele è anch'egli titolare di una ditta individuale agricola-zootecnica (alleva capre), la quale viene gestita e opera in stretta collaborazione con la società del padre e del fratello. Poi vi sono la moglie ed una delle due figlie-Angela, che partecipano intensamente all'attività dell'azienda ma contemporaneamente hanno anche altri impieghi: la moglie Maria Lucia è insegnante e Angela collabora con diversi enti, tra cui l'Associazione Borghi Autentici d'Italia, il Museo della tecnologia contadina. Infine, l'altra figlia che lavora fuori dalla Sardegna -come dipendente di un'azienda privata, collabora saltuariamente all'attività aziendale: *"Siamo in 5, tutti familiari,*

che lavoriamo nell'azienda [...] Marilena lavora qui quando viene in ferie".

La superficie aziendale totale è di 130 Ha, suddivisi in due appezzamenti. I terreni sono di proprietà del vecchio fondatore, il padre di Nanni, e così sia Nanni sia suo fratello utilizzano ancora oggi tali spazi in comodato d'uso gratuito. L'attività aziendale si divide tra l'allevamento (bovini, suini ed equini), la produzione agricola (foraggiere per gli animali e l'orto per l'agriturismo e la famiglia), la silvicoltura, la produzione di trasformati, la gestione dell'agriturismo e dell'agri-campeggio.

Elighes 'Uttiosos mantiene oggi la connotazione produttiva data negli anni '40 dal padre di Nanni ma dimostra, nello stesso tempo, di riuscire a innovarsi stando al passo con i tempi che cambiano. Se si analizzano le principali innovazioni realizzate nell'azienda si può notare che queste tendono verso l'autonomia e l'informatizzazione. L'apertura dell'agriturismo e dell'agri-campeggio hanno permesso all'azienda, attraverso l'ampliamento delle attività, di far sempre meno dipendere il proprio fatturato dagli andamenti dei prezzi imposti dalle altre aziende della filiera produttiva. Tra le ultime innovazioni realizzate il fotovoltaico a isola, pur essendo un investimento necessario per l'impossibilità di avere energia attraverso il servizio pubblico, ha anche permesso all'azienda di essere completamente autonoma dal punto di vista energetico. Infine, le innovazioni poste in essere per migliorare la capacità comunicativa dell'azienda: l'apertura di una linea internet satellitare e il rinnovo del sito internet; interventi che le hanno permesso di poter sfruttare al meglio i canali di comunicazione web, che si stanno dimostrando particolarmente utili per attrarre nuova clientela. In particolare il sito internet per il servizio dell'agri-campeggio e le piattaforme Facebook e Tripadvisor per il servizio di ristorazione.

Il lavoro all'interno dell'azienda è suddiviso sulla base del genere. Angela a tal proposito afferma: *"Siamo tre in agricoltura e tre in agriturismo. I maschi da una parte e le femmine dall'altra"*. La parte zootecnica e agricola viene gestita prevalentemente dalla componente maschile della famiglia, aiutata da un addetto stagionale. La gestione dell'agriturismo e dell'agri-campeggio è nella mani della componente femminile, anch'essa aiutata da un addetto stagionale. Invece, la principale attività di trasformazione, quella del formaggio, viene gestita da tutta la famiglia: nella fase iniziale (mungitura, cagliata) dagli uomini e nella fase finale (filatura e poi cura del prodotto finito) dalle donne.

I ricavi dell'azienda dipendono da tre principali canali di vendita: una parte delle produzioni viene destinata alla vendita diretta; una parte viene ceduta ad altre aziende, appartenenti alle diverse filiere produttive; un'altra parte ancora viene venduta all'agriturismo, per poi essere utilizzata per la produzione dei pasti proposti al suo interno.

2.2.2 Prodotti e specificità

L'azienda nasce e mantiene, con il susseguirsi delle generazioni, una forte vocazione zootecnica. Questa si occupa dell'allevamento di bovini di razza Sardo-modicana (circa 80 capi), suini (25 capi), equini (7 cavalli ed un asino) e animali di bassa corte. Le produzioni

strettamente agricole, a parte 20 are di ortive e mezzo ettaro di uliveto, sono prevalentemente funzionali alla parte zootecnica: 30 ettari sono coltivati a foraggiere e 10 ad erbai per il fabbisogno alimentare delle bestie (poi integrati con altri 30 ettari di pascolo spontaneo). I bovini di razza Sardo-modicana sono allevati al pascolo, vengono utilizzati per la produzioni di latte, di carne e una parte dei capi sono venduti come riproduttori. L'azienda garantisce i prodotti che derivano da tale allevamento attraverso l'affiliazione al Consorzio del Bue Rosso e il conseguente rispetto del suo disciplinare.

Da questa razza deriva anche la produzione di uno dei trasformati principali dell'azienda: il tradizionale *Casizolu*, formaggio a pasta filata, tipico del Montiferru, prodotto dal latte crudo delle Sardo-modicane, in alcuni periodi dell'anno (inverno, primavera e al massimo inizio estate). Un formaggio che la tradizione vuole di fattura femminile e che anche qui in azienda viene prodotto in prevalenza dalle donne della famiglia: *"Nel senso iniziano loro in azienda con la mungitura del latte e la cagliata, quindi loro cagliano il formaggio in campagna e poi ci portano la massa cagliata a casa dove noi terminiamo il lavoro quando la pasta è già pronta per essere filata; quindi iniziano gli uomini e poi concludono le donne. Però quest'anno hanno concluso anche gli uomini, anche mio figlio sa fare su Casizolu. Io ero infortunata e quindi lo hanno fatto loro."*

Il *Casizolu* prodotto viene venduto per l'80% attraverso la vendita diretta -presso l'azienda stessa e per il 20% utilizzato all'intero dell'agriturismo. I bovini da carne vengono venduti all'esterno per il 90% (Consorzio del Bue Rosso, macelleria della zona e azienda lombarda) e solo per il 10% consumati all'interno dell'agriturismo. A questo si aggiunge la vendita dei cavalli (sporadica) e quella della legna. Per il fabbisogno dell'agriturismo l'azienda utilizza parte degli animali che alleva (tra cui anche maiali, suinetti, galline e anatre); produce 150 litri di olio extravergine di oliva dal proprio uliveto (per la quasi totalità da cultivar Semidana), per la molitura fa riferimento al frantoio di Bonarcado; poi ancora produce una piccola quantità di ortive e 6 ettolitri di vino -da uve che acquista presso altri produttori (un 40% di Monica, un 40% di Sangiovese e un 20% di Cannonau). Inoltre, la famiglia prepara insaccati: *"Prosciutti, guanciali e pancetta se ne occupa mio marito e poi invece la salsiccia la faccio io con le mie figlie"*; poi marmellate (con le proprie more oppure con i frutti portati in dono da degli amici) e ravioli (ripieni con il formaggio prodotto in azienda). Per questi ultimi acquistano esclusivamente della semola da Brundu oppure a Villa Urbana.

In passato le produzioni aziendali erano in regime Biologico ma ora non lo sono più. Le ragioni dell'abbandono, che guardano alla sostanza, sono così esplicitate: *"C'è stato un periodo in cui abbiamo seguito il regime biologico però poi forse non aveva gran senso [...] perché il regime in biologico consente più trattamenti di quelli che noi facciamo [...] noi non ne facciamo neanche tre, ne facciamo due, perché il bestiame essendo al pascolo brado non ha bisogno di trattamenti. I trattamenti del biologico consistono in antibiotici e varie cose pesanti per il bestiame [...] Quindi alla fine noi siamo in regime biologico più di quanto lo siano altri che lo sono formalmente. Alla fine fa la coscienza."* Ed ancora, sottolinea l'importanza di uno sforzo che deve essere collettivo, territorialmente ampio: *"Poi c'è un'altra cosa, se tu sei in regime biologico ma intorno ci sono tutti gli altri che fanno i trattamenti tutta*

quella roba ricade anche sul tuo terreno. Non ha senso. [...] Non è solo intorno, perché alla fine se pensi che un trattamento lo fa anche l'amministrazione comunale, l'amministrazione provinciale. L'amministrazione provinciale che ti pulisce le cunette con i diserbanti e dilava nel tuo terreno che è in biologico. Allora non ha senso!"

È evidente che l'azienda ritiene di utilizzare dei metodi di produzione che garantiscono la qualità dei prodotti e la sicurezza degli stessi indipendentemente dalla presenza di un marchio che certifichi questo. A tal proposito, è interessante notare che la qualità delle carni del Bue Rosso, e del formaggio Casizolu, non dipende principalmente dal rispetto del disciplinare del Consorzio bensì dalla cura posta nell'allevamento delle bestie e nella lavorazione dei prodotti: *"[...] non utilizziamo nessun stabilizzatore, nessun conservante, quindi il prodotto è quello che è. Per quanto riguarda la carne c'è la filiera della produzione delle carni bovine che ha un'alimentazione controllata però, non è controllato il dosaggio, è controllata affinché i mangimi che vengono somministrati agli animali in stalla non contengano degli OGM. Finisce tutto lì. Cioè nessuno ti dice quanto mangime devi dargli, la carne non esce buona perché gli dai quel mangime lì ma perché l'animale sta bene, perché è alimentato bene in base a quelle che sono le sue caratteristiche."*

2.2.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

Elighes 'Uttiosos si configura come un'azienda multifunzionale in tutte e tre le sue dimensioni: approfondimento, ampliamento e riposizionamento. L'*approfondimento* si esprime attraverso un'elevata tendenza verso la diversificazione e verso produzioni di elevata qualità, alcune delle quali fortemente legate alla tradizione. Come già affermato precedentemente l'attività aziendale si divide tra l'allevamento, l'agricoltura e la silvicoltura. Ognuna di queste attività si diversifica al suo interno. Attraverso la silvicoltura l'azienda produce legnatico, che utilizza in parte in azienda e in parte rivende; raccoglie frutti spontanei, che poi inserisce nei suoi trasformati; utilizza il bosco come pascolo spontaneo per i bovini. L'attività zootecnica si divide tra l'allevamento di bovini, suini, equini e animali di bassa corte. L'agricoltura si diversifica tra la coltivazione di foraggiere e erbai -a uso zootecnico- e la coltivazione di un oliveto e di un orto -per il fabbisogno dell'agriturismo. Questa grande tendenza alla diversificazione si abbina a una particolare attenzione alla qualità delle produzioni. Angela evidenzia come si raggiunge tale qualità: *"Un prodotto è di qualità quando il processo produttivo parte da una materia prima che è di qualità. Se io penso al processo di allevamento, gli animali producono dei buoni prodotti quando sono allevati in un posto pulito, non contaminato e possono vivere serenamente. [La qualità si raggiunge facendo questo e] poi naturalmente durante la lavorazione del prodotto bisogna avere la stessa attenzione nella pulizia e nell'igiene."* Invece, il concetto di "buono" è considerato come soggettivo e non sempre coincidente con quello di "qualità": *"La bontà è soggettiva. Per esempio per me un prodotto è buono quando non è amaro, perché a me non piacciono le cose amare. È una questione di gusto personale. Un prodotto di qualità non è necessariamente buono per me. Non è necessario che un prodotto mi piaccia per essere di qualità."* Tutte le produzioni dell'azienda sono considerate di elevata qualità, ma tra queste, la famiglia individua come

eccellenze il *Casizolu* e la carne di Bue Rosso. Queste sono, inoltre, le produzioni che maggiormente esprimono il legame dell'azienda con il territorio e le sue tradizioni. Trattasi, in entrambi i casi, di prodotti rientranti tra i PAT ed aventi il riconoscimento di Presidio Slow Food.

La dimensione dell'*approfondimento* si esprime anche attraverso l'attività di trasformazione, che si concentra principalmente nella produzione di formaggi, insaccati e olio -derivati dalle materie prime dell'azienda ma anche nella produzione di vino, pasta e marmellate da materie prime raccolte nei terreni aziendali o acquistate, scambiate o donate da altri produttori all'azienda. Importante, nella dimensione dell'approfondimento, è anche l'utilizzo del canale della vendita diretta. Questo canale viene utilizzato, oltre che per la vendita del formaggio, anche per venire incontro alle esigenze dei campeggiatori. L'azienda, infatti, mette in vendita per gli ospiti del campeggio una parte delle produzioni, per il loro consumo durante la permanenza in azienda: *"Vendiamo qualcosa dei nostri prodotti solo per il campeggio, quindi qualche etto di prosciutto, un po' di uova, un po' di latte [...] Come se fosse una sorta di piccolo negozio dell'azienda. Loro sanno che possono acquistare queste cose, ne chiedono piccole porzioni. Oppure anche il pane, la marmellata, il miele, che poi sono cose che non produciamo noi però le abbiamo."*

Particolarmente sviluppata è la dimensione dell'*ampliamento*. Le principali forme sono: l'ospitalità nell'agri-campeggio e la ristorazione nell'agriturismo. Entrambi i servizi sono aperti tutto l'anno, su prenotazione. L'ospitalità in agri-campeggio è uno degli elementi che differenzia maggiormente Elighes 'Uttiosos dagli altri agriturismi presenti nel territorio. L'azienda mette a disposizione un'area all'interno della quale i campeggiatori sono liberi di scegliere dove posizionarsi. Il campeggio può ospitare al massimo 24 persone le quali possono usufruire, come in qualsiasi altro campeggio, di un caseggiato di servizio. Arrivano ospiti attrezzati in diversa maniera: tende, camper, roulotte, furgoni camperizzati e anche persone che decidono di dormire alla diaccio. Il campeggiatore che desidera usufruire del servizio ristorazione può scegliere un pacchetto che comprende entrambi i servizi. La ristorazione, che è strutturata per servire un massimo di 80 coperti, è indirizzata in parte agli ospiti dell'agri-campeggio e in parte a esterni che si recano in azienda esclusivamente per usufruire di questo servizio. Nell'ultimo anno i clienti dell'agriturismo si distribuiscono quasi equamente tra clienti provenienti dal Montiferru, dal resto della Regione, dalle altre regioni italiane e dall'estero, con una leggera prevalenza di ospiti stranieri.

La famiglia tende ad accompagnare il servizio al tavolo con la spiegazione dei piatti e delle fasi di produzione dei trasformati. L'interesse di alcuni clienti verso le modalità di produzione dei cibi serviti è stato tale che, in certi casi, a seguito del pranzo sono state organizzate delle vere e proprie dimostrazioni, come per il *Casizolu*. Angela descrive così quelle esperienze: *"[...] abbiamo anche fatto vedere, in alcuni casi, il processo di lavorazione, tutte le fasi della preparazione [ai clienti dell'agriturismo e dell'agri-campeggio] [...] magari qualcuno che lo ha chiesto espressamente e ci siamo fatte portare qua una parte di prodotto per fargli vedere come viene realizzato. Altre volte, invece, è capitato che abbiamo portato qualcuno a casa per fargli vedere come viene prodotto il formaggio."*

L'organizzazione di queste dimostrazioni è una delle tante attività informali che l'azienda realizza. Attività che possono essere lette come rientranti sia nella dimensione dell'*ampliamento* sia nell'ambito dei *servizi non commodity immateriali*. La dimostrazione del processo di produzione del formaggio, infatti, è finalizzata da un lato alla fidelizzazione del cliente ma, dall'altro, ha anche l'obiettivo di fornire una sorta di servizio di educazione alimentare allo stesso, così come il racconto dei cibi che vengono serviti a tavola. Altre attività che stanno a cavallo tra le due dimensioni sono l'esposizione in azienda di alcuni strumenti dell'agricoltura tradizionale e l'illustrazione del loro utilizzo; le visite guidate agli animali dell'azienda e quelle realizzate sulle cime del Montiferru -finalizzate a far conoscere ai clienti le bellezze del territorio. Si tratta di attività che permettono di arricchire il servizio offerto ma che, di fatto, non sono pagate come attività extra. A tal proposito affermano: *"Visite guidate sì, ma informalmente [...] li accompagniamo su, alle cime del Montiferru, alla fonte. A piedi o in macchina. Visite guidate [...] poi qui dentro possono andare a vedere gli animali [...] i bambini è la prima cosa che cercano."*

Altre attività che rientrano nell'ampliamento derivano dalle collaborazioni che l'azienda ha con associazioni e professionisti -che si occupano di cicloturismo, ippoturismo e escursionismo. L'azienda non organizza in maniera diretta queste attività ma collabora con enti che se ne occupano, partecipando all'organizzazione delle giornate mediante l'offerta del servizio di ristorazione e, qualora richiesto, di pernottamento. Così Angela descrive la collaborazione con queste realtà: *"Ci contattano per avere un preventivo, ci raccontano quale è la loro intenzione e noi se pensiamo che possa funzionare gli diciamo che va bene, se invece pensiamo che non possa andar bene perché magari sfiorano con gli orari, pensano di metterci un tot di tempo e invece ce ne vuole di più, allora gli cambiamo un pochettino i piani, dopodiché concordiamo il prezzo del menu e loro vengono qua, mangiano e poi fanno l'escursione o viceversa."* L'azienda rientrerebbe anche in un importante progetto, purtroppo in stallo, che riguarda la creazione di un'ippovia, che dovrebbe partire da Alghero, attraversare Bosa, tutto il litorale e giungere nel Montiferru per poi proseguire verso il Sinis: *"Quindi praticamente dai grifoni ai fenicotteri."*

La dimensione del *riposizionamento* è anch'essa vitale per l'attività aziendale. Come affermato precedentemente la pluriattività caratterizza la famiglia agricola. Infatti, nonostante l'intero nucleo collabori all'attività aziendale tutti i coadiuvanti familiari hanno un'altra fonte di reddito. L'azienda, inoltre, contiene i costi degli input produttivi provvedendo da se alla maggior parte del fabbisogno alimentare delle bestie; auto-producendo l'energia elettrica e incamerandola per poterla consumare nelle ore notturne; realizzando da se una serie di cibi che poi inserisce all'interno dell'agriturismo (autoproduzione). Ovviamente, anche il fabbisogno alimentare della famiglia viene soddisfatto in larga misura con i prodotti aziendali (autoconsumo). Particolarmente importanti, nella dimensione del riposizionamento, sono tutte quelle forme di dono e di scambio che l'azienda attiva con amici e altri produttori dello stesso settore o di settori differenti: scambio lavoro, scambio prodotti, scambio lavoro per prodotti. A tal proposito Angela e la madre affermano: *"Poi anche tramite il sistema di scambio, perché degli amici ci regalano della frutta, se non riusciamo a consumarla tutta facciamo marmellata anche di questo [...] Per esempio [ci sono degli amici che] ci hanno fatto*

tanti lavori. Questo signore lavora il ferro battuto e siccome gli abbiamo messo a disposizione una casa in campagna nel periodo di caccia loro per sdebitarsi ci hanno fatto dei cancelli, ci hanno fatto le ringhiere di casa [...] C'è invece un altro amico che mette in anticipo patate, fagioli e vari ortaggi e ce ne regala. Allora quando lui ha già smesso e noi invece stiamo producendo gli restituiamo i prodotti."

Elighes 'Uttiosos si distingue anche per la produzione di *servizi non commodity materiali e immateriali*. I titolari e la loro famiglia sono particolarmente attenti alla manutenzione delle strutture aziendali, delle siepi, delle alberature e dei muretti a secco -non solo per rendere l'azienda più accogliente per i propri ospiti- ma, anche, perché considerano importante prendersi cura dell'estetica del paesaggio rurale nel quale vivono e lavorano. Interessante, a tal proposito, è la manutenzione delle strade comunali -che permettono l'accesso alla loro proprietà- manutenzione che include anche la costruzione di canalette per evitare che l'acqua piovana distrugga la strada. Tale manutenzione, ovviamente, non rientra tra i loro compiti ma in mancanza di un servizio comunale efficiente se ne occupano in maniera diretta. L'azienda, come abbiamo visto, dispone di un impianto per la produzione di energia rinnovabile; è dotata di vasconi per la raccolta dell'acqua di sorgente; si occupa della gestione e pulizia delle aree boscate di sua pertinenza. Tra gli scarti di lavorazione si annovera il letame -che viene impiegato per fertilizzare i terreni, gli avanzi della cucina -che vanno ad alimentare maiali, galline, gatti e cani. Rientrano tra i *servizi non commodity* anche l'utilizzo di metodi di produzione che permettono all'azienda di non avvalersi di pesticidi e fertilizzanti. La tutela della biodiversità è un altro elemento che caratterizza l'azienda. Oltre ad allevare una razza in via d'estinzione (la Sardo-modicana), l'azienda preserva la biodiversità anche attraverso il mantenimento dei pascoli naturali e la produzione di formaggi a latte crudo. Il mantenimento della grande varietà dei pascoli, oltre ad essere un dovere, è anche un elemento funzionale all'ottenimento di formaggi unici e inimitabili: *"Per noi è tutto biodiversità, biodiversità è anche il tipo di pascolo sul quale pascolano le bestie perché da un terreno all'altro, da un appezzamento all'altro, anche a distanza di 200, 300 metri, anche a distanza di un muretto a secco, c'è una diversità incredibile. Perché i pascoli sono naturali. Cerchiamo di mantenere sempre quella diversità. Quando porti il bestiame in un appezzamento e gli animali mangiano alcune erbe, poi quelle erbe le ritroviamo nel formaggio. Quindi noi sappiamo come sarà quel formaggio nel momento in cui facciamo pascolare le bestie in quel determinato pascolo. Differenziamo la testa del formaggio sulla base dei pascoli differenti in cui hanno pascolato le mucche che hanno prodotto il latte per una determinata forma di Casizolu."*

La famiglia e l'azienda sono profondamente immerse nella comunità a cui appartengono. Anche l'azienda, dunque, è un contesto in cui si riproducono i sistemi di scambio e di reciprocità ancora vivi in questa comunità. Elighes 'Uttiosos sponsorizza spesso feste paesane e sagre, attraverso contributi in denaro o in natura, partecipa attivamente agli eventi importanti per la comunità, aderisce a giornate sociali come quella dell'UNITALSI (Unione Nazionale Trasporto Ammalati a Lourdes e Santuari Italiani), di cui è parte. Eventi particolari come quando, ad esempio, ha offerto un pranzo di ringraziamento a tutti coloro che hanno contribuito alla ristrutturazione di una chiesa: *"abbiamo ospitato tutti quelli che hanno collaborato per il restauro di una chiesa del nostro paese, noi non avevamo potuto*

collaborare al restauro vero e proprio allora abbiamo invitato a pranzo tutti quelli che hanno collaborato.” Oppure, come quando ha organizzato una festa per il ritrovamento della mandria persa da un caro parente -a cui parteciparono anche gli ospiti dell'agriturismo: “Abbiamo fatto un grande pranzo, con tutta la famiglia, anche delle persone che dovevano sostare qui la notte hanno partecipato al pranzo. C'erano i carabinieri, c'era la polizia, c'era la finanza. Diciamo che tutti quelli che hanno aiutato a ritrovare queste vacche li abbiamo invitati a pranzo. E quindi sono venute anche queste altre persone che non c'entravano niente con la cosa ma erano qui ospiti e quindi hanno partecipato alla festa.” L'azienda, e attraverso di essa la famiglia, contribuisce attivamente al mantenimento del sistema di comunità, alla riproduzione di sistemi di collaborazione all'interno del territorio ed all'esterno.

2.2.4 Reti e relazioni

Si possono individuare tre differenti reti, di cui l'azienda si avvale per portare avanti la sua attività: la rete commerciale, la rete di fornitura e la rete di collaborazione informale.

Come affermato precedentemente la vendita dei beni prodotti dall'azienda avviene in tre differenti modi: la vendita diretta in azienda, il passaggio interno dall'azienda agricola all'agriturismo e la vendita ad altre aziende della filiera produttiva. La rete commerciale attivata dall'azienda per quest'ultimo canale è composta dal Consorzio del Bue Rosso, da una macelleria del territorio e da una società lombarda, tutte realtà che si occupano della macellazione e della vendita delle carni bovine. La necessità di tre differenti canali dipende dalle caratteristiche del prodotto: al consorzio vengono venduti i vitelli (di cui poi una piccolissima parte viene riacquistata dall'azienda per il consumo in agriturismo), al macellaio le vacche e i meticci, mentre alla società lombarda vengono vendute le vacche a fine carriera.

Le modalità di promozione dell'impresa turistica sono rappresentate dal sito aziendale, dalla pagina Facebook e da tutta una serie di canali OTA tra cui: TripAdvisor, Campeggi.it, Garden Sharing, Google e altri ancora. A questi si aggiunge l'inserimento in guide francesi, belga ed olandesi. Buona parte degli ospiti giungono in agriturismo soprattutto tramite il sito, il passaparola, TripAdvisor e Facebook; per quanto riguarda il campeggio giungono soprattutto attraverso il sito. Nell'insieme il 25% degli ospiti provengono dall'ambito locale (Montiferru); il 20% dal resto della regione, soprattutto Cagliari, Sassari e Oristano; il 25% sono della penisola, soprattutto Nord Italia; il 30% sono clienti stranieri, principalmente Olandesi e Francesi.

La rete di fornitura si può distinguere, a sua volta, in due differenti reti: quella relativa ai prodotti e quella relativa ai servizi. La prima è particolarmente ridotta, probabilmente perché una parte degli input produttivi, come abbiamo visto, vengono prodotti direttamente in azienda e un'altra parte derivano dal rapporto di scambio che l'azienda intrattiene con altri produttori. La rete si compone della macelleria del Consorzio -dalla quale l'azienda acquista carne di bovino per il fabbisogno dell'agriturismo, da un'azienda agricola -da cui acquista la frutta e la verdura e da un rivenditore del territorio -una sorta di piccolo centro commerciale- dove acquista tovagliato, detersivi, pasta secca e quant'altro di confezionato possa occorrere

per l'attività nel suo complesso. La rete di fornitura di servizi è composta sia da istituzioni sia da enti di natura privata. Sono parte di questa rete l'Agencia Laore, l'ASL, l'Associazione Borghi Autentici d'Italia, la Coldiretti e un'azienda privata per l'assistenza tecnologica.

Particolarmente interessante è la rete informale di collaborazione che l'azienda ha costruito con alcuni produttori. Il principale rapporto di collaborazione è quello con le aziende dei familiari. L'azienda di Nanni e di suo figlio è legata a quella dell'altro figlio maschio ed a quella del fratello di Nanni, pur essendo formalmente distinte lavorano come un unico corpo, scambiandosi sia prodotti sia lavoro. Con un'altra azienda Elighes 'Uttiosos scambia prodotti, avendo tra loro produzioni differenti e complementari; con un'altra ancora -che si occupa di ristorazione e ospitalità- la collaborazione si realizza attraverso lo scambio di clienti.

I vantaggi localizzativi, dell'ambito in cui l'azienda opera, sono rappresentati dalle caratteristiche dei suoli, dalla qualità dell'ambiente, dalle tradizioni e dalla cultura, dalla qualità della vita nel suo insieme. Mentre, gli svantaggi sono dati da: carenza di infrastrutture viarie e di trasporto, burocrazia, filiera non sviluppata e mancata cooperazione tra le imprese. Come abbiamo visto l'azienda si avvale, con una certa continuità, di rapporti di collaborazione con altri produttori; mostra, dunque, un certo interesse verso l'utilizzo del contratto di rete per avviare ulteriori collaborazioni. In particolare, Angela sarebbe interessata a valutare l'utilizzo di questo strumento per realizzare strategie di espansione del mercato, stando però attenti a non innescare concorrenza tra aziende che propongono gli stessi beni o servizi. Inoltre, valuterebbe la possibilità di condividere dei dipendenti (suggerisce un receptionist comune a più aziende), oppure delle strategie di internazionalizzazione. Vede in maniera molto positiva la possibilità di potersi avvalere di un manager di rete.

2.2.5 Implicazioni progettuali

La famiglia Caratzu è decisamente interessata a partecipare al progetto PROMETEA. Si tratta di un'azienda la cui gestione sta passando gradualmente dalle mani dei genitori a quelle dei figli. La nuova generazione, formata e molto appassionata, intende acquisire tutti gli strumenti necessari per poter gestire sempre meglio la propria impresa. Angela propone alcuni suggerimenti per la realizzazione delle successive fasi del progetto: *"Si, siamo interessati a partecipare. Per quanto riguarda la formazione io direi che sulla promozione si potrebbero fare anche due giornate, perché è molto importante. Su come comunicare, su come promuovere i prodotti e i servizi. Io una lezione la farei proprio sulla collaborazione tra imprese. Far notare quanto funzionano bene le regioni dove le persone collaborano fra di loro, senza andare alla ricerca di contributi pubblici, dei contributi del Comune, dell'aiuto dei comuni. Perché io vedo che le imprese che si impegnano anche da sole ce la fanno, poi se si mettono in due o si mettono in tre fanno ancora di più. Da noi è un po' difficile questo sistema di collaborazione. Se non si vedono dei risultati subito allora tutti escono immediatamente e questa è una delle cose che bisognerebbe combattere senz'altro. Perché sicuramente dopo i primi due mesi tutti stanno già aspettando i risultati che, chiaramente, prima di cinque anni non si vedranno mai. Dunque, puntualizzare molto bene questa cosa".*

2.3 FAMIGLIA ORRO



<http://www.famigliaorro.it/>

2.3.1 Struttura e storia aziendale

La denominazione dell'impresa: "Famiglia Orro di Davide Orro" ha in se il suo significato profondo. É una ditta individuale, ma come ama dire il suo titolare "*sulla carta!*", perché nella sostanza è ben altro.

L'Azienda nasce nel 2006 a Tramatzza, comune quasi ai margini del Montiferru, per volere di Davide. Una start-up originatasi da un modo operativo diffuso di fare agricoltura: da suo nonno a suo padre; quest'ultimo, che non era agricoltore di professione bensì ferroviere, per passione non ha mai abbandonato la terra, per hobby si direbbe oggi, per l'autoconsumo possiamo aggiungere. L'azienda sorge sì con il supporto di tutta la famiglia, però, soprattutto, per volere del titolare: è lui il padre dell'idea d'impresa ed è grazie alla sua visione che questo progetto si sviluppa, partendo da una base fondamentale rappresentata da beni e competenze anche familiari. L'attività produttiva (vigneto, uliveto e ortive) passa dal livello dell'autoconsumo (e del mercato informale) a quello dell'attività d'impresa. L'attività agricola in passato come fonte di prodotti alimentari e di piccoli redditi in aggiunta ad un'attività lavorativa principale e ufficiale; come sinonimo di "oculata gestione del tempo liberato al lavoro ufficiale" che diviene, attraverso l'agricoltura, "tempo nuovamente produttivo". Il passaggio coincide con quello generazionale: dai nonni/genitori al figlio. Davide, una laurea ed un dottorato in Agraria, una carriera avviata tra Università ed importanti aziende agroalimentari locali di trasformazione, un chiodo fisso: creare una sua azienda. Poi un brutto incidente sul lavoro, oltre un anno e mezzo tra ospedale e sedia a rotelle (rimane invalido), "tanto tempo per studiare e riflettere" dice lui. Poi la svolta, riesce a convincere i genitori che il mondo dell'imprenditoria è la sua strada, che deve provarci in quel momento, perché ancora giovane. Ci sono delle decisioni pratiche molto importanti da prendere in famiglia, con i genitori e le due sorelle: si fa intestare l'area adiacente alla casa familiare e qui, dal 2004, comincia a costruire l'azienda (cantina, punto vendita, ufficio), le terre (per la coltura della vite, dell'ulivo e degli ortaggi, mentre il grano verrà ben presto abbandonato) inizialmente son per buona parte dei genitori e da lui prese in fitto. Oggi, a seguito dell'ultimo acquisto- per il quale è in corso la messa a dimora di un nuovo vigneto- la Superficie aziendale è di complessivi 21 ettari e mezzo, di cui ben 20 di proprietà. Il titolare è oggi supportato nel suo lavoro dalla presenza di alcuni dipendenti, negli ultimi due anni si è passati da uno a tre collaboratori stagionali e dalla fondamentale presenza dei suoi familiari: la sorella minore, Maura, che rientrata da Firenze con una laurea in Architettura, si occupa tra le numerose cose ed in maniera particolare della comunicazione e di tutto ciò che necessita di un certo grado di

creatività (ad esempio delle etichette, del disegno a mano delle bottiglie ecc.); la sorella maggiore, Ester, che si dedica principalmente ai suoi figli, ma che avendo appreso dalla suocera l'antica arte del pane cerimoniale, noto come *"Su pani pintau"*, cura personalmente i laboratori appositamente condotti in azienda; non da ultimo la madre, Angelica, quale figura cardine e centrale, grazie a lei hanno messo appunto ricette antiche diventate dei prodotti, è lei che influisce, attraverso il suo "buon consiglio" sul processo decisionale interno all'azienda. Sullo sfondo un'altra persona, a cui l'imprenditore fa riferimento, Mimma -la moglie, esterna all'impresa ma sempre presente in termini di confronto e, se vogliamo, di supporto morale-psicologico. Davide definisce la propria estrazione culturale come "contadina", lui cresciuto a *"pane e marroni (zappa)"*, lei a *"pane e latino"*; due mondi diversi che si sono incontrati, e che nell'ambito della condivisione di un progetto di vita si completano: *"Suo nonno era nobile, faceva il maestro, entrambi i suoi genitori erano maestri [...] abbiamo una differente percezione del mondo, personalmente mi completa, mi da una lettura dei fatti diversa, diciamo che pone l'accento su cose che non... ti porta a riflettere perché guarda il mondo da un'altra angolazione"*. Certamente un mondo aziendale composito, al cui interno "tutti fanno tutto" e dove i familiari, trovando una loro collocazione anche specifica, contribuiscono in maniera fondamentale ai processi produttivi dell'azienda.

All'attività agricola si accosta quella di trasformazione (vini, olio ed olive, preparati vegetali) e di vendita diretta in azienda, poi la Fattoria Didattica (con i laboratori sul vino, l'olio, le conserve vegetali ed il pane cerimoniale), le esperienze di Agricoltura Sociale, le attività laboratoriali esterne alla Fattoria Didattica (visite aziendali e laboratori di degustazione) aperte ai visitatori, gli eventi culturali (musicali, enogastronomici ecc.) di cui alcuni organizzati direttamente all'interno degli spazi aziendali (ad esempio *Sa Spiseddadura*). Gli incontri con gli ospiti avvengono in appositi spazi predisposti per la loro accoglienza, come la cantina, il gazebo nel cortile, sul prato verde in giardino, oppure direttamente in campo, per le visite guidate in vigna e tra gli ulivi.

2.3.2 Prodotti e specificità

Le filiere interessate sono quella vitivinicola, olearia ed orticola. I prodotti sono numerosi, trattasi di oltre una decina tra vini, olive, creme e salse vegetali. Le olive utilizzate in azienda provengono tutte da propri uliveti, così come le uve utilizzate per la produzione dei vini. Il luogo in cui avviene il processo produttivo muta secondo il prodotto e la fase: nel caso della molitura delle olive, per la produzione dell'olio, questa avviene all'interno di un frantoio collocato in un comune della stessa regione storica, il Sinis (Oleificio Fratelli Loi di Cabras). Nel caso della preparazione, o meglio trasformazione e confezionamento di olive, creme e salse vegetali, questo avviene completamente all'interno del laboratorio aziendale. Per l'uva, quindi il vino, il processo produttivo, molitura, maturazione, imbottigliamento, avviene completamente all'interno dell'azienda. In termini di quantità di prodotto e di fatturato la produzione si suddivide praticamente al 50% tra vino e preparati vegetali. Tra i prodotti principali dell'azienda abbiamo due vitigni tradizionali autoctoni vinificati in purezza - *Vernaccia di Oristano* (che esce come DOC e come IGT, nelle versioni "tradizionale" ed

"innovativa") e *Nieddera* (che esce come IGT) - in altri termini l'80% va sul mercato con l'IGT, il 20% con la DOC, dalle vinacce di Vernaccia di Oristano si ottiene poi la grappa, complessivamente stiamo parlando ad oggi di circa 14.000 litri di vino l'anno. Anche nel caso delle olive si tratta di specificità a livello isolano: l'80% è rappresentato dalle varietà *Tonda di Cagliari*, *Manna*, *Nera di Gonnos*, il 10% *Semidana*, il 5% *Pizz'e carroga*, ed un altro 5% di altre vecchie varietà (*oia terza*, *oia manna*). Le olive sono confezionate secondo un'antica ricetta familiare (*olia pistada*); poi vi sono delle preparazioni a base vegetale (creme) realizzate con i prodotti dell'orto (cipolla, melanzana, carciofo spinoso sardo, oltre al paté di olive ed alla crema di asparago selvatico e, recentemente, la salsa al limone piccante). La produzione dell'olio è finalizzata esclusivamente ad un impiego quale input del processo di produzione riguardante olive, creme e salse, oltre che per l'autoconsumo familiare (in questo caso l'olio è mono varietale, mentre per l'impiego in azienda è un blend). Sia i vini sia i preparati vegetali sono spesso, ed ormai da anni, destinatari di premi e riconoscimenti anche a livello internazionale (segnalazioni in prestigiose guide, primi premi a concorsi ecc.).

Nel definire il regime agricolo adottato occorre entrare nello specifico. L'attività agricola, in vigna e nell'uliveto, è praticata con ricorso "quasi zero" alla chimica; infatti, l'azienda è oggi arrivata ad impiegare esclusivamente prodotti (quali fertilizzanti, concimi ecc.) di tipo BIO. Di contro, però, sceglie espressamente di non aderire al regime biologico per una questione di natura sostanzialmente economica.

2.3.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

Facendo riferimento ad un gradiente di multifunzionalità, il caso dell'azienda Orro, senza l'ombra del dubbio, risulta ai livelli più alti. L'attività agricola è svolta all'insegna dell'innovazione sia di prodotto sia di processo. Nel primo caso parliamo soprattutto di diversificazione della produzione, quindi più tipologie, per cui non solo coltura della vite ma anche dell'olivo e degli ortaggi; diversificazione nell'ambito dello stesso prodotto intesa come varietà della gamma del medesimo, non solo *vernaccia* vinificata secondo tradizione, quindi con diversi gradi di invecchiamento, ma anche vernaccia in acciaio, più giovane e da tutto pasto, e poi l'ultimo nato, il passito. Una grande innovazione, che si esprime anche nella messa a punto di tutta una serie di prodotti a base vegetale, anch'essi originati da ricette tradizionali. La base produttiva è sempre la medesima: la tradizione che si manifesta nel sapere in vigna, applicato alla cura della vite, e nel sapere gastronomico in laboratorio, applicato nella messa a punto di ricette. L'azienda propone sul mercato dei vini che nell'80% si fregiano dell'IGT, nel 20% della DOC; nel caso dei preparati vegetali non vi è al momento alcuna denominazione, ma trattasi pur sempre di produzioni legate alla cultura del territorio. L'azienda Orro non opera in regime biologico certificato ma, come tanti, afferma nella sostanza di coltivare in maniera "non convenzionale". Il tema della certificazione appare come tasto dolente, visto come un qualcosa nella sostanza di non sempre realizzabile e corrispondente al vero ("*Il biologico è una condizione che necessita di macro-aree*"), per questioni che il titolare è in grado di argomentare in maniera molto tecnica. Infatti, il fatto stesso che i campi dell'azienda non siano circondati da altri campi sui quali si pratici

agricoltura biologica, lascia intendere che nella sostanza l'acquisizione della certificazione sarebbe vana.

La commistione tra tradizione ed innovazione si evidenzia anche nel processo produttivo, attraverso la scelta che l'imprenditore fa di realizzare un'azienda al cui interno il ciclo produttivo si apre con l'attività agricola, per procedere con la trasformazione delle materie prime coltivate quindi con la vendita dei prodotti finiti. La messa a punto dei nuovi prodotti, pensando sia alle diverse tipologie di vino e soprattutto ai preparati vegetali, sono il frutto di un giusto equilibrio tra elementi della tradizione (le antiche ricette preparate dalla madre e dalla nonna) e dell'innovazione (il sapere scientifico, tecnico, acquisito attraverso gli studi superiori e soprattutto gli studi ed il lavoro in ambito accademico). L'introduzione di nuove procedure è, dunque, fondamentale al fine di adattare il sapere tradizionale alle odierne esigenze normative e di consumo, perché per Davide "innovazione" significa, appunto, *"dare il giusto grado di attualità alla storia, attualizzare il passato"*; perché il prodotto tradizionale deve permanere intatto impregnato della sua storia, ed in alcuni casi può significare anche solo lavorare sul packaging, cambiare forma, proporlo in una veste diversa.

Per quanto attiene la chiusura del ciclo produttivo in azienda, attraverso la vendita diretta dei propri prodotti, trattasi di una strategia che questa azienda, come altre, attua sin dal principio. È nella cura del rapporto diretto con la propria clientela che l'imprenditore investe molto del suo tempo e delle sue energie. Al cliente è data la possibilità di fare la diretta conoscenza del produttore, di testare in prima persona il prodotto prima dell'acquisto (ad esempio durante feste, fiere, sagre ecc.). Con l'evoluzione del business l'azienda riduce la sua presenza nei mercati, nelle feste e sagre (per un limitato periodo sperimentarono anche un box al mercato civico di Oristano), concentrandosi su eventi fieristici sempre più specifici (e che abbiano un preciso riscontro anche in termini di fatturato). Mantiene la vendita diretta presso il proprio punto vendita in azienda ed investe sempre più nel rapporto con bottegai, ristoratori, con quelle figure chiave il cui rapporto, anche in questo caso, va curato direttamente, personalmente. Il canale all'ingrosso, di fatto, si riduce ad appena l'1%. Di recente, grazie ad un'attenta e fortunosa selezione, è divenuto possibile anche affidarsi ad "altri" (un agente) per il mercato regionale e nazionale. Agente che, rispetto al passato, è in grado di proporre questo genere di prodotti attraverso gli "strumenti giusti", rappresentati dalla conoscenza del prodotto, della tecnica, del territorio che lo ha originato. In sostanza, l'innovazione nel processo in questo caso consta nel "saper argomentare", nel "saper raccontare" un prodotto, definendone il livello qualitativo, anche al fine di giustificare il prezzo più elevato. Se il rapporto prediletto è quello diretto con la propria clientela, nel B2B come nel B2C, tanto da attribuire un ruolo importante al giudizio espresso da alcuni di essi -ad esempio anche nella sperimentazione e messa a punto di nuovi prodotti- dal lato opposto vi è, come nella maggior parte dei casi, un giudizio fortemente negativo della GDO.

Non solo prodotti agroalimentari di qualità, l'azienda Orro è multifunzionale anche in quanto è in grado di offrire ai suoi clienti specifici servizi rientranti nell'ambito dell'Agricoltura Sociale e della Fattoria Didattica, per i quali, lo stesso imprenditore, ha frequentato i corsi impartiti dalla Regione, al fine di un inserimento delle aziende nell'apposito Albo. Alla base di questo

genere di servizi vi è una forte sensibilità personale verso tematiche sociali quali l'aiuto al prossimo, il supporto a persone in condizioni di disagio, la cura dell'educazione delle nuove generazioni (attraverso i laboratori manuali e di degustazione dedicati alle scuole, ai bambini, ai ragazzi ed agli adulti). L'imprenditore personalmente si mette in gioco, si forma ulteriormente, segue l'iter previsto a livello regionale al fine di poter formalmente assolvere a questo particolare ruolo di guida e di maestro, perché *"la Fattoria è il trasferimento esperienziale del tuo lavoro. Quindi non puoi trasferire un'esperienza lavorativa se tu non lo sai fare"*. Tutta la famiglia è quindi coinvolta, ciascuno chiamato ad esercitare con prerogativa le proprie specifiche competenze (come ad esempio nel caso di Ester, sorella maggiore del titolare, che è *"maestra di pane pintau"* e che cura i laboratori del pane). Ruoli formali ed informali. Esiste un registro regionale la cui iscrizione legittima l'esercizio dell'attività didattica e di quella sociale, ma tale compito spesso e volentieri va ben oltre il livello dell'ufficialità. Così l'azienda-famiglia si è trovata in passato a partecipare a progetti attraverso i quali ha contribuito al reinserimento lavorativo di giovani disoccupati o di giovani con precedenti penali, non tanto perché iscritta in un apposito registro bensì perché, data la sua sensibilità, è in grado di mettersi al servizio di istituzioni preposte e con loro collaborare per il raggiungimento di finalità di tipo sociale.

La Famiglia Orro non propone un vero e proprio servizio agriturismo. Aldilà di quelle specifiche attività svolte durante la Fattoria Didattica, si organizzano anche dei laboratori di degustazione, aperti ad un pubblico variegato rappresentato da visitatori sia regionali sia extra-regionali (numerosi i turisti provenienti dalla penisola e dall'estero), questi si svolgono in cantina, presso gli spazi del punto vendita o nei giardini all'aperto, in vigna o presso l'uliveto (qualora il percorso preveda anche la passeggiata in campagna). Si tratta, per l'azienda, di fungere da *"rappresentanti"* del proprio territorio, perché *"un turista passa qua anche a fare una degustazione, una chiacchiera e noi nel nostro piccolo cerchiamo di dare nozioni territoriali"*. Altro servizio, sempre di valenza *"culturale"* è rappresentato dalla realizzazione e/o partecipazione a convegni ed eventi culturali di varia natura (musicali e non solo). L'azienda prende parte a non poche iniziative, tra le più importanti *Sa Spiseddadura* e *L'Agricol Tour*. Guardando nello specifico al rapporto con il territorio, dunque, l'operato aziendale volge alla promozione delle tradizioni e delle eredità culturali mediante numerose attività: la Fattoria didattica funge da strumento/veicolo di trasmissione del sapere attraverso attività formative studiate ad hoc (laboratori sul pane, laboratori di degustazione ecc.), per prendersi cura, soprattutto, dei più piccoli; attraverso la produzione di preparati come *s'òia pistada* o il *pane pintau* si concretizza il recupero e la salvaguardia di prodotti/ricette/processi della tradizione. L'organizzazione di un evento come quello di *Sa spiseddadura* rappresenta da un lato il recupero e la salvaguardia di un antico rito profano (nonché degli oggetti ad esso necessari, previsti dalla tradizione), legato al mondo della cantina e della vernaccia; dall'altro lato si tratta di una festa, un evento gioioso, vissuto come occasione di incontro e collaborazione tra operatori/imprese/artisti per la crescita culturale del territorio. Collaborazioni tra mondi diversi che trovano anche altre occasioni, come quelle rappresentate dalla realizzazione di manufatti artistici venduti in associazione con il prodotto aziendale (ricordiamo in particolare la passata collaborazione con il Maestro Sciola). L'essenza profonda

di questo genere di iniziative è di "raccontare" e divulgare la conoscenza del territorio e dei suoi prodotti.

L'intreccio tra economia aziendale e familiare spesso appare molto stretto, come nel caso di tutta quella serie di attività che i componenti dell'azienda (contemporaneamente componenti familiari) svolgono non avendo nulla a che fare con il vero e proprio mercato, attività che mettono a disposizione della famiglia/azienda una serie di beni e servizi che altrimenti dovrebbero monetizzare. Attività informali che rientrano nella dimensione dell'economia domestica, fatta di scambi aventi ad oggetto un prodotto alimentare, una prestazione di servizio; a volte tali scambi prendono la forma del vero e proprio baratto (io produco olio e vino, tu formaggio o arance, io scambio il mio olio e vino con il tuo formaggio o arance), in altre situazioni si arriva sino all'istituto de "*s'aggiudu torrau*". In questi scambi, aldilà del peso economico, l'altra componente fondamentale è proprio quella della socialità, attraverso di essi si rafforzano rapporti e si instaurano nuove relazioni che hanno una finalità sia di tipo privato/personale sia lavorativo/imprenditoriale. Sempre senza rivolgersi al mercato formale, l'azienda riesce a procurare da se tutta una serie di input a lei necessari per il processo produttivo principale e no. In questo caso si va dalla produzione di materie prime per il processo produttivo non principale (autoproduzione di creme e marmellate per i laboratori di Fattoria didattica), autoproduzione degli "omaggi" per la clientela, a quei servizi che l'azienda non acquista sul mercato ma "crea da se", il ricorso al sapere della madre (recupero di ricette di famiglia), il ricorso al lavoro intellettuale delle sorelle, la loro abilità creativa, manuale ed artistica. Ed ancora il ricorso alle competenze scientifiche dello stesso titolare che sostituiscono eventuali consulenze professionali di terzi. Così tranne che per pochi input (tra cui il vetro, le etichette, i tappi in sughero ecc.) tutto il resto viene "auto-prodotto" in azienda. Tutte competenze presenti internamente e che riducono al minimo il ricorso al mercato da parte dell'azienda/famiglia; questa evita di rivolgersi al mercato formale anche nel momento in cui produce da se prodotti che di fatto non rientrano nel ciclo produttivo aziendale e che sono finalizzati al proprio consumo. È questo il caso di quei preparati vegetali confezionati appositamente per il consumo familiare (i carciofini interi per la famiglia, la crema di carciofo invece è per il mercato), così come nel caso dell'olio mono varietale da *semidana* utilizzato per l'autoconsumo (mentre il blend è destinato al processo produttivo), o ancora dei frutti coltivati solo per se e delle marmellate confezionate per se, amici e parenti (oltre che, in parte, per alcuni laboratori di Fattoria didattica); la legna proveniente dalle patate che andrà ad accendere il caminetto di casa.

L'essere azienda multifunzionale si esprime anche in un ulteriore ampliamento della gamma di servizi (*non commodity materiali ed immateriali*) offerti alla collettività, che non trovano una vera e propria collocazione sul mercato, e che vanno sotto il nome di "beni comuni". L'azienda Orro, per scelta del suo diretto titolare, contribuisce ad esempio alla gestione del paesaggio e mantenimento di elementi particolari quali le siepi. Le siepi però, in questo caso specifico, assumono anche una valenza importantissima in termini ecologici e di bio-diversità: piccoli ecosistemi in grado di salvaguardare la vita di piccoli animali, insetti, vegetali; specie autoctone che "*trovano rifugio in questi corridoi ecologici*"- ci spiega Davide, il cui valore è comprensibile per chi ha sviluppato una certa sensibilità riguardo la salute dell'ambiente. In

questo paesaggio tutelato l'azienda si prende cura dei canali di scolo apportando periodiche manutenzioni, così come si occupa del ripristino delle strade campestri interne. Poi vi è anche la scelta di ridurre l'impatto ambientale del ciclo produttivo aziendale, scelta piena e consapevole che si evidenzia e concretizza nella riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche (ricorso "quasi zero" ed impiego di prodotti bio) per la salvaguardia dell'ambiente tutto, così come della salute umana; sullo stesso principio poggia il tendere alla minor produzione possibile di rifiuti (ad esempio limitando il consumo di prodotti tossici durante le fasi di pulizia all'interno dei laboratori per attrezzature e materiali d'uso, favorendo l'uso di materiali riciclati e riducendo gli imballaggi) e il riutilizzo di scarti di lavorazione per dare avvio ad un nuovo ciclo produttivo (l'impiego delle vinacce per la produzione di grappa oppure come concime in vigna, l'utilizzo delle potature dell'ulivo e della vite come legna da ardere).

La tutela della biodiversità, dunque, come altro servizio che l'azienda agricola è in grado di fornire alla società tutta. Oltre al caso citato delle siepi, coltivare uve di tipo *vernaccia di Oristano*, *nieddera*, olive *tonda di Cagliari*, *manna*, *nera di Gonnos*, *pizz'e carroga*, *semidana*, significa lavorare in campo in favore della tutela di cultivar autoctone; selezionare in cantina i propri lieviti (il *flor*) significa recuperare e valorizzare una microflora specifica aziendale; operare in questo modo significa lavorare tutti i giorni in favore di una tutela delle biodiversità locali. L'azienda dimostra di avere una grande sensibilità anche nei confronti del tema della salute del consumatore. Tale sensibilità si declina in termini di sicurezza alimentare, per quanto attiene l'acquisizione delle necessarie autorizzazioni che certifichino, a livello igienico-sanitario, il rispetto della normativa vigente. Aldilà, però, delle certificazioni, appare più consistente il peso attribuito dall'imprenditore (anche in virtù delle sue competenze scientifiche) all'impegno ed all'attenzione posta da lui e dai suoi collaboratori durante il processo di produzione, nell'esecuzione e controllo delle singole operazioni, al fine di prevenire eventuali situazioni di rischio di contaminazione. Attenzione ancor più elevata alla luce del fatto che trattasi di prodotti la cui "naturalità", intesa come assenza di additivi alimentari, esige maggiore accortezza e precisione.

Il concetto di qualità è alla base dei prodotti di un'azienda come Famiglia Orro, è una *condicio sine qua non* che permea i racconti dell'imprenditore. Un concetto complesso che acquisisce diverse sfaccettature e che in sostanza corrisponde ad aver soddisfatto l'esigenza di chi compra quel vino, di chi fa l'esperienza della Fattoria didattica o di una degustazione. Al concetto di "qualità" si accosta quello di "buono": *"buono uguale bello, bello uguale buono, non è fondante il vestito, non è l'abito che fa il monaco però deve avere l'abito, se no non capisci che cos'è"*. Il tema della qualità e della varietà degli alimenti si ricollega a tutto il lavoro che l'azienda fa in termini di recupero e valorizzazione delle produzioni tradizionali, l'impiego di competenze anche scientifiche al fine di "attualizzare" i prodotti della tradizione e renderli oggi fruibili al consumatore. Davide mette a fuoco l'elemento "culturale", declinando il tema in termini di "tutela dell'educazione alimentare". Dunque, educazione (soprattutto dei più piccoli) volta a spiegare l'importanza di un consumo più consapevole, basato su prodotti naturali, non edulcorati, stagionali, provenienti dallo stesso territorio, prodotti con i quali si è invitati a fare una esperienza sensoriale diretta. Anche in questo caso la Fattoria didattica appare come

basata su una vera e propria "missione" dell'imprenditore (prodotti stagionali e del territorio non solo aziendali, perché ad esempio durante le Fattorie didattiche sono servite ai bambini "merende del territorio", composte anche da prodotti non aziendali ma pur sempre locali come il miele o le arance di Milis). Sempre tra i servizi *non commodity* occorre citare il grande impegno profuso da questa azienda nel partecipare e sponsorizzare eventi, di vario livello territoriale, legati alla cultura e promozione dell'agricoltura sostenibile; la partecipazione alla ricerca scientifica, attraverso la collaborazione con diverse università (Sassari, Cagliari, Oristano), ricerche finalizzate ad un miglioramento della qualità dei prodotti piuttosto che valorizzazione dei territori, analisi degli alimenti; la promozione delle tradizioni e delle eredità culturali (occorre citare nuovamente anche sotto questa chiave il recupero di ricette tradizionali, la valorizzazione dell'antica arte de "*su pani pintau*", la restaurazione e reinterpretazione dell'antico rito de "*sa spiseddadura*"); il "racconto del territorio" offerto al visitatore di passaggio, e qui ritorna il bellissimo concetto di "nozioni territoriali". L'azienda dimostra una buona propensione alla collaborazione con altre imprese locali (e non), supportandosi a vicenda nella veicolazione del concetto di "territorio", coinvolgendo altre imprese/artigiani, facendoli materialmente lavorare ad una qualche iniziativa (cesti, cassapanche, *su scannu, bettueddasa*), quindi contribuendo allo sviluppo dell'economia locale e regionale. In entrambi i casi, trattasi di esempio di *buona pratica* in grado di migliorare il capitale sociale e relazionale del territorio, che si configura come un vero e proprio "servizio al territorio".

2.3.4 Reti e relazioni

Per l'Azienda Orro la rete di relazioni è ampia e fitta. Per quanto riguarda il rapporto con il mercato trattasi prevalentemente di ambito locale/regionale (l'85%), dove per locale si intende l'areale Montiferru-Planargia e l'Oristanese; un 10% è rappresentato dal mercato nazionale ed un 5% da quello estero (prevalentemente Germania, Francia, USA). L'andamento è in continuo aumento nel primo caso, mentre può definirsi stabile per gli altri due livelli.

I canali utilizzati per vendere sono sostanzialmente la vendita diretta in azienda (aggiungiamo anche i contatti attraverso il sito aziendale ovviamente), su tutti i livelli - è nell'incontro con il cliente/visitatore che si offre non solo il prodotto ma il "racconto del territorio"; la vendita diretta presso mercati/eventi a livello regionale; il ricorso alla figura di un agente (in collaborazione con un altro amico e produttore di riso) a livello sempre regionale - è stata molto dura, dopo attenta selezione e adeguata formazione si è riusciti a trovare una figura all'altezza in grado di saper promuovere dei prodotti che hanno una storia, che hanno la necessità di essere "raccontati"; l'E-commerce attraverso siti internet terzi; i Canali speciali, quali botteghe e negozi specializzati, enoteche e ristoranti che rappresentano il canale di vendita più importante, è curato direttamente in prima persona dal titolare -dall'ambito locale a quello regionale, nazionale sino a giungere all'estero. Di fatto ristoranti, botteghe e gastronomie, definiti come "canali speciali" sono considerati dall'impresa il target ideale, principale. Una rete di 300 clienti, di cui circa la metà considerati particolarmente attivi, con i

quali si instaura un rapporto speciale. Un rapporto curato dall'imprenditore in prima persona, tanto che questi clienti sono da lui definiti "come amici", nei confronti dei quali non si può avere un mero rapporto di compra-vendita (subentra la componente umana, la comprensione delle problematiche altrui).

Rispetto all'attività di servizio, Fattoria didattica e laboratori di degustazione, l'80% della clientela è sarda, il resto si suddivide equamente tra italiani della penisola e stranieri. Gli strumenti più utilizzati per promuovere questo loro lavoro sono rappresentati dalla abbondante disseminazione di materiale divulgativo cartaceo, dall'uso quotidiano della comunicazione web (sito e pagina Face book) e dal fondamentale e sempre valido strumento del "passa parola".

La rete di fornitori è nella maggior parte dei casi il frutto di rapporti consolidati. Tra i fornitori di beni e servizi si annoverano principalmente aziende locali come nel caso del fornitore del vetro, dei materiali di consumo e della piccola ferramenta; fuori provincia, ma sempre in regione, ci si rivolge per l'acquisto dei tappi di sughero; oltre mare, ancora per il vetro.

Gli attori esterni alla filiera con cui l'azienda si rapporta, alla luce dell'importante attività di Fattoria didattica, sono soprattutto le scuole. In azienda si ricevono bambini e ragazzi di ogni ordine e grado (dalla scuola materna all'università), oltre ai gruppi organizzati di adulti. Si va dalle scuole elementari di Tramatza (per il laboratorio del pane, quello del miele), al liceo Classico di Oristano con cui si è fatto un apposito percorso di educazione alimentare (lezioni teoriche e laboratori di degustazione di pane, miele, olive, vino ecc.), all'Istituto superiore Alberghiero e all'Agrario per l'attività di cura della vigna e di vinificazione.

In alcuni casi si tratta di veri e propri progetti di collaborazione studiati e portati avanti insieme agli enti locali, come quello condotto con il comune di Tramatza, riguardante l'inserimento lavorativo dei giovani del paese, sotto i trent'anni e non aventi stabile occupazione, ai quali fu offerta un'opportunità di inserimento in azienda per acquisire competenze legate al mondo agricolo e di impresa. Un altro attore esterno alla filiera, con la quale l'azienda intrattiene delle relazioni, è rappresentato da alcune associazioni di categoria. Una in particolare, molto apprezzata dall'imprenditore perché in linea con i suoi principi etici, è luogo di incontro, dialogo e confronto tra imprenditori.

L'azienda non ha integrazioni con altre aziende intese quali consorzi turistici, consorzi di agriturismi, strade del vino. Di recente è però entrata a far parte *dell'Ecomuseo del Vernaccia di Oristano*, collaborando all'avvio stesso del nuovo progetto. Mentre sono numerosi gli inserimenti in guide, a partire da quelle principali nazionali ed alcune internazionali: Slow Wine, Vini d'Italia del Gambero Rosso, Guida dei vini de L'Espresso, Vini Buoni d'Italia del Touring Club, Vitae, Guida essenziale ai vini d'Italia di Daniele Cernilli- Doctor Wine e la tedesca Merum. Diverse le collaborazioni con siti internet: quelli istituzionali (APT di Oristano, comune di Tramatza), alcuni E-commerce; ed ancora l'accordo con il gruppo Mondadori (inserimento nelle Box Experience) per quanto riguarda proprio il servizio di degustazione. Rispetto ad altre imprese, l'Azienda Orro manifesta una elevata capacità di tessere relazioni di collaborazione, prevalentemente relazioni di tipo informale, di rado si tratta di forme di collaborazione formalizzata. Come nel caso delle aziende ex-aderenti ad un consorzio locale (nato durante una passata programmazione), che metteva insieme produttori diversi rientranti nell'agroalimentare locale e di qualità. Una collaborazione che viene definita come

“forma di protezionismo”, cioè di gratuito mutuo consiglio tra imprenditori, ad esempio sull'affidabilità o meno della clientela. Forme di collaborazione inserite sul piano dell'informalità, rapporti basati su una reciproca fiducia, senza riferimento ad alcuna forma contrattuale. È questo il caso del rapporto con il proprietario di un'azienda risicola: con lui collabora per la commercializzazione dei prodotti, che avviene sviluppando insieme una rete commerciale fatta di botteghe, ristoranti e gastronomie di qualità. Tra loro alcun vincolo societario, bensì amicizia e rispetto reciproco. Dopo il collaudo di questo percorso congiunto di comunicazione e commercializzazione, di recente come abbiamo già detto, sempre insieme e dopo lunga ed attenta selezione, hanno assunto un agente commerciale, che oggi cura gli interessi di entrambi. E poi ancora l'apicoltore di Tramatzza, che collabora ai laboratori di Fattoria didattica; il produttore di arance di Milis, perché all'interno della Fattoria didattica la merenda servita contempla anche la spremuta di arance. Ed ancora la collaborazione con artisti (Pinuccio Sciola) ed artigiani del territorio (Tramatza, Cuglieri) per la realizzazione di opere che fungono da speciale packaging dei prodotti aziendali, soprattutto in periodi particolari come ad esempio il Natale: cesti, piccole cassapanche, *bettueddasa*, *su scannu*, per citarne alcune. Il rapporto di collaborazione tra imprese e professionisti può anche essere finalizzato semplicemente al reciproco supporto in termini di consigli e pareri. L'azienda Orro si rivolge ad altri imprenditori per sapere in anticipo se un fornitore e/o un cliente è affidabile/solvibile o meno; un atteggiamento di reciproca protezione che le imprese hanno imparato ad attuare, spesso a seguito di negative esperienze nelle quali ci si è trovati non solo per sfortuna ma anche per non aver riposto fiducia nel consiglio di un altro imprenditore. Questo genere di rapporto nasce attraverso la frequentazione, la condivisione di esperienze. Sempre in un'ottica di reciproco supporto, ma ben oltre il semplice consiglio o scambio di pareri, si collocano quelle collaborazioni che hanno come obiettivo il venire in contro alle esigenze dell'altro: un terreno non ancora pronto per l'impianto della vite messo a coltivazione con finalità zootecniche (perché sarà poi l'azienda dell'amico che assorbirà questi foraggi). Così come ci si aiuta nella promozione reciproca: se si riceve un giornalista questi è poi indirizzato presso l'azienda dell'altro e viceversa. Tra imprese la collaborazione (informale) può prendere anche la forma dello scambio di beni e lavoro. È normale prassi, pur contrariamente alle norme vigenti, che le aziende tra loro ricorrano all'istituto detto "*aggiudu torrau*" o nelle parole dell'imprenditore "*manu torrada*". L'azienda ricorre a questa forma d'aiuto per un'ora di lavoro al fine di spostare delle attrezzature, così come si corre in aiuto di un altro imprenditore per spostare un gregge o intervenire con il trattore in un campo. Così come si ricorre al vero e proprio baratto tra produttori al fine di acquisire un prodotto che non si produce da se e che poi si utilizza per il consumo personale e non solo (una bottiglia di vino contro una forma di formaggio, oppure un po' di olive contro una cassa di arance ecc.). Queste forme sono considerate molto positive perché dietro tali pratiche si cela la capacità di ciascuno di acquisire un valore aggiunto al di là del mero processo produttivo aziendale, oltre che ottenere positivi effetti in termini sociali. L'azienda, come abbiamo già visto, si apre anche a collaborazioni di tipo culturale, fungendo da sponsor per iniziative musicali sul territorio o offrendosi come "spazio" dell'appuntamento. Sono diverse le iniziative e collaborazioni che hanno a che fare con il mondo della musica e dell'arte nelle sue diverse forme (letteratura e fotografia inclusa). Sicuramente la collaborazione con artisti più o meno affermati è una

iniziativa utile per riuscire a veicolare messaggi sul prodotto aziendale. Un modo per attrarre un pubblico di consumatori il più variegato possibile. Supporto e collaborazione non solo con imprese ma anche con ex professori, con ex colleghi di studio o amici dell'ambiente universitario e che oggi sono liberi professionisti, anche solo per un consiglio o un parere tecnico.

La rete di conoscenze, saperi e competenze è rappresentata prima di tutto dalla formazione al lavoro di tipo formale. Una formazione di tipo sia scolastico sia extra scolastico. Lo stesso imprenditore ha deciso sin da ragazzo, per passione, di dedicarsi agli studi in agraria, dopo il diploma da perito agrario, riconferma la sua scelta quanto all'ambito disciplinare e si iscrive all'Università di Agraria a Sassari, dove consegue la laurea, un dottorato e poi svolge attività di ricerca applicata. Nel caso della sorella minore Maura, una laurea in Architettura, attualmente inserita nel contesto aziendale, segue un percorso formativo specifico (extra scolastico) dedicato, appunto, ad argomenti a lei necessari perché "spendibili" internamente all'azienda. La formazione al lavoro avviene in maniera particolare attraverso le dirette esperienze lavorative vissute precedentemente all'avvio dell'attività d'impresa. Nel caso dell'imprenditore, si aggiunge anche l'esperienza vissuta all'interno di un'azienda alimentare di trasformazione, in qualità di *responsabile controllo qualità* in forma di lavoro stagionale, durante tutto il periodo degli studi universitari. La formazione al lavoro avviene anche informalmente, ed in maniera particolare nell'ambito della famiglia. Una socializzazione al lavoro, prima di tutto agricolo, che parte dal contesto familiare dove sin da piccoli si ascoltano "*is contusu de zimineru*" (i racconti davanti al camino), cioè la narrazione da parte del padre di Davide di episodi di vita quotidiana legati alla figura del nonno (paterno), al mondo delle campagne. È con il padre che, nonostante fosse dipendente pubblico, ha vissuto la passione per la campagna: sin da ragazzino va a lavorare la vigna con lui, acquisendo competenze e compiti via via più impegnativi e di responsabilità. Un giorno Davide riceve dal padre, come guadagno del suo lavoro in vigna, una piccola botte di vernaccia "*con licenza di vendita*". Furono i primi guadagni, fu il primo vero e concreto stimolo all'attività di impresa. Una educazione improntata su un forte senso del dovere, del sacrificio lavorativo ed ancor prima, per un figlio, sull'importanza della formazione. Dalla madre, ex titolare di una macelleria, giunge, inoltre, l'esempio del lavoro autonomo.

A vario titolo i diversi componenti della famiglia svolgono un proprio ruolo all'interno dell'azienda, in base alle proprie competenze e inclinazioni. Così le diverse competenze, adeguatamente valorizzate, sono alla base del ciclo produttivo aziendale, della diversificata proposta di beni e servizi. Ed anche quando si guarda alla nuova generazione l'intento fondamentale è quello di socializzare al mondo vitivinicolo anche i più piccoli, a cominciare dalla nuova arrivata: "*Adesso c'è Benedetta, mia figlia, ha pochi mesi e con questa vendemmia ha già fatto il battesimo in cantina!*"; ed ancora, parlando delle figlie della sorella maggiore Davide pensa a quali propensioni già manifestino, quindi a quale tipologia di studi già fanno o comunque potrebbero fare in funzione di un loro inserimento in azienda, guardando ad un più ampio progetto d'impresa. Molte delle conoscenze, necessarie ad affrontare il lavoro quotidiano all'interno dell'impresa, sono acquisite direttamente dall'imprenditore e dalla sua sorella minore, stretta collaboratrice, con cui condivide alcune

attività interne all'amministrazione e gestione aziendale. Occorre dedicare molto tempo all'aggiornamento mediante ricerche sul web, individuando appositi testi e manuali, frequentando seminari, convegni ed incontri informativi su temi specifici, per affrontare meglio l'attività commerciale. Ci sono competenze di base acquisite durante il proprio percorso di studi che possono essere "recuperate", adeguate alle esigenze aziendali. Così come le stesse passioni, inclinazioni personali, che fuoriescono dalla sfera del privato e trovano all'interno dell'azienda la possibilità di emergere, di potersi esprimere in maniera più compiuta. Abilità manuali specifiche, creatività, forme d'arte come quella *de su pani pintau*, del disegno delle etichette e della pittura delle bottiglie ne sono chiaro esempio. In riferimento alle reti del territorio, l'imprenditore ritiene che i vantaggi siano rappresentati dalla qualità della vita, dalla qualità dell'ambiente e dei prodotti, dalla tradizione e cultura. Gli svantaggi sarebbero tanti, tra questi cita l'isolamento, la burocrazia, la lontananza dai mercati di riferimento e i sistemi locali di sostegno alle imprese considerati inadeguati.

2.3.5 Implicazioni progettuali

Il caso aziendale analizzato è un mirabile esempio di eccellenza, in termini di buone pratiche, nell'ambito dell'agroalimentare. Il rapporto tra tradizione ed innovazione è di tipo dialettico. Nell'ambito delle relazioni prevale l'elemento dell'informalità, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, sia all'interno del proprio settore produttivo sia verso altri settori. Nel rapporto con il territorio l'impresa applica uno sguardo ampio: i confini del "locale" esulano da quelli di comunità (Tramatza), della regione storica (Montiferru-Sinis), per contemplare tutto il territorio Sardegna. Tra i temi ed i concetti centrali quello della "qualità" inteso, anche in questo caso, come *conditio sine qua non*, che si carica di significati quali: tradizione, biodiversità, legame con il territorio, rispetto dell'ambiente (utilizzo oculato delle risorse, riduzione dell'impatto ambientale) e della salute del consumatore, cultura, naturalità ecc. La dimensione della multifunzionalità, resa realmente possibile dalla sinergia di ruoli, energie e capacità interne al nucleo familiare, assume importanti significati: grazie ad essa l'impresa può rapportarsi con il mercato in maniera indipendente, risultare economicamente sostenibile; l'azienda Orro non produce "mere derrate alimentari", bensì realizza prodotti che originano dal proprio territorio, caricandosi di un ruolo che non è solo produttivo, economico ma anche e, soprattutto, culturale, sociale, potremmo dire "etico".

L'interesse verso un progetto internazionale quale è PROMETEA poggia soprattutto sul valore attribuito all'incontro con altre imprese, con altri territori, questo non può che giovare alla singola impresa perché *"quella briciola di differenza, che noti nel tuo collega o nel nuovo territorio che hai conosciuto, per te diventa enorme innovazione nel tuo territorio."* Occorre però domandarsi e capire quale è la ricaduta del progetto sul territorio. Aldilà del livello "teorico", "accademico", sarebbe importante riuscire a creare un sistema, qualcosa di tangibile che vada ben oltre un catalogo. Sarebbe fondamentale riuscire a calare realmente nel territorio un percorso turistico che permanga attivo *"dopo la mera rendicontazione del progetto"*.

2.4 IS CHEAS



<http://www.ischeas.it/>

2.4.1 Struttura e storia aziendale

L'Azienda agrituristica Is Cheas sorge a San Vero Milis, nella valle dei Giganti di Mont'e Prama - tra la costa del Sinis e il massiccio vulcanico del Montiferru. Is Cheas è una ditta fondata nel 2013 da Francesca insieme al marito Juan Carlos, operativa come agriturismo dal maggio 2017. La giovane coppia è partita da zero, acquistando i terreni e realizzando sia le strutture produttive sia quelle destinate all'ospitalità. La vocazione dell'impresa è quella agricola, principalmente produce funghi cardoncello, ortive e dal 2017 vino: *"È un'azienda multifunzionale nata quattro anni fa. Io e mio marito vivevamo all'estero e abbiamo deciso di venire in Sardegna, abbiamo comprato il terreno, abbiamo iniziato tutto il progetto da zero. Siamo produttori di funghi cardoncello, di vino IGT e DOC di Sardegna e di ortive di vario tipo a pieno campo."*

L'obiettivo di Francesca e Juan Carlos è stato sin da subito quello di costruire un'azienda multifunzionale e sostenibile, realizzando le strutture con materiali eco-compatibili (ad esempio isolanti termici e acustici in lana di pecora sarda e pietre locali), investendo su impianti di energia rinnovabile (fotovoltaico, biomassa), realizzando piccole/medie produzioni e dando grande importanza alle consociazioni naturali: *"Tutta l'azienda produce agricoltura sostenibile. La parte agrituristica anch'essa è realizzata con materiali eco-compatibili, abbiamo 20kwh di energia solare, la biomassa e un sistema di bio-depurazione delle acque reflue, i materiali utilizzati sono eco-compatibili: lana di pecora sarda e pietre locali. Tutto il progetto è nato per creare un'azienda multifunzionale ed ecosostenibile."*

A questo approccio si connette anche l'idea di *innovazione*. Infatti, la titolare ritiene che sia realmente innovativo aver deciso di costruire un'impresa multifunzionale e sostenibile in un'area svantaggiata della Sardegna: *"Nella nostra azienda fare innovazione è stato paradossalmente quello che per tanti non lo è: quindi ritornare in una zona svantaggiata della Sardegna e riiniziare dall'agricoltura sostenibile. Innovazione è per me farlo con la visione di due trentenni del 2018, con gli strumenti dell'efficientamento energetico, del marketing e della possibilità di creare innovazione energetica ed innovazione culturale, perché c'è anche la parte culturale: innovazione dal punto di vista delle relazioni sociali in un'area svantaggiata."*

La parte agricola dispone complessivamente di circa 5 ettari. Vengono allevati anche cavalli da sport. Sono stati realizzati diversi interventi per l'approvvigionamento idrico dell'azienda: un pozzo e un impianto di potabilizzazione delle acque. Sono presenti, inoltre, un capannone agricolo, ombrai per i funghi e un locale adibito a ricovero attrezzi.

La parte dell'ospitalità è composta da: un edificio principale -dove si trova la reception e la sala ristorazione; quattro Suite di forma circolare -che riprendono le antiche *pinnete* dei pastori- che si affacciano sui vigneti e un'area piscina. Il servizio di ospitalità viene offerto da aprile fino a ottobre (circa 6 mesi l'anno), nel complesso l'azienda dispone di 35 coperti e 15 posti letto.

2.4.2 Prodotti e specificità

L'azienda ha realizzato la sua prima vendemmia nel 2017, produce vino rosso IGT e vino bianco Vermentino DOC. In vigna sono presenti molti dei principali vitigni regionali: Cannonau, Vermentino, Muristellu, Monica e Carignano. Il processo produttivo avviene in loco solo per una parte -il lavoro in campo, quindi la coltivazione e la raccolta, mentre per la vinificazione e l'imbottigliamento ci si affida ad una cantina privata.

Per la ristorazione vengono utilizzate le materie prime dell'azienda agricola (come le ortive, i funghi cardoncello e i vini rosso IGT e bianco DOC) e le materie prime del territorio Sinis-Montiferru.

2.4.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

Nella definizione di un'agricoltura sostenibile, a scarso impatto ambientale, rientra anche il concetto di diversificazione, in relazione al principio di "consociazione". Aniché realizzare grandi produzioni intensive, si è puntato su produzioni varie, cercando di avvantaggiarsi, soprattutto per le ortive, delle consociazioni naturali: *"Noi volevamo fare un progetto che fosse sostenibile nel suo complesso, sia dal punto vista delle produzioni agricole -attraverso le consociazioni naturali e la lotta integrata- sia nella produzione di energie rinnovabili e nella realizzazione di costruzioni ecocompatibili per i nostri ospiti"*.

Produrre piccole quantità significa anche avere grande attenzione per le modalità di coltivazione e, quindi, arrivare alla realizzazione di prodotti di qualità, interessanti anche da un punto di vista organolettico. È proprio il processo produttivo a definire la *qualità*, qualsiasi prodotto può essere potenzialmente buono e di qualità, ma lo diventa realmente nel momento in cui si struttura un processo produttivo attento alla sostenibilità: *"Lavoriamo per realizzare produzioni di qualità, privilegiando produzioni stagionali, in modo da offrire sapori autentici ai nostri ospiti. La nostra filosofia è stata quella di voler portare le persone all'interno della nostra azienda affinché potessero degustare prodotti sostenibili e di qualità in un contesto accogliente ed attento ai dettagli e al servizio, anch'essi per noi parte della qualità"*

È chiaro che per Francesca il concetto di "qualità" è strettamente connesso a quello di "sostenibilità", però non solo da un punto di vista naturale-ambientale ma anche da un punto di vista sociale-culturale, ed il concetto di "buono" assume una valenza etica: *"Al di là del prodotto, la qualità è data dal sistema con il quale viene coltivato, realizzato, immesso nel mercato. Per me il processo produttivo è determinante per definire la qualità di un prodotto, nel senso che paradossalmente tu potresti produrre un prodotto che non ha un grande valore economico sul mercato -e che magari fino a ieri è sempre stato lasciato in un angolo- però il*

processo innovativo, sostenibile, il tipo di marketing con il quale viene pubblicizzato, il tipo di valorizzazione che gli dai, il tipo di reti che crei nel momento in cui lo produci, quanto lavoro dai ai giovani del posto producendolo, per me quello gli da tutto il valore aggiunto. [...] Buono è per me un prodotto fatto in maniera sana, in maniera sostenibile e coscienziosamente, cioè fare con la coscienza di sapere cosa stai facendo. Qualunque tipo di prodotto tu decida di fare, se è fatto con un sistema produttivo giusto e un piano aziendale pensato in prospettiva, è un prodotto buono .”

Per quanto riguarda le specialità regionali, come abbiamo visto, per il vino sono utilizzati solo vitigni locali iscritti a una IGT e ad una DOC. L'azienda cerca di raccontare l'identità del territorio selezionando per la ristorazione principalmente prodotti locali.

Francesca e Juan coinvolgono i clienti dell'agriturismo interessati nelle attività aziendali, mostrandogli le varie fasi dei processi produttivi: *“I clienti possono venire con noi a vedere come si pota la vigna, come si fa la vendemmia, possono venire con noi a vedere come si coltiva un pomodoro, come si fa una consociazione naturale, li portiamo in fungaia. È una parte molto importante della loro esperienza enogastronomica, non vogliamo offrire solamente dei prodotti ma un'esperienza di vita che passi anche attraverso il tatto, l'olfatto, le sensazioni, i ricordi dei profumi dell'infanzia”.*

Per quanto riguarda le *attività di ampliamento*, Is Cheas è anche una *Fattoria didattica* ed è possibile partecipare a percorsi enogastronomici, nonché a corsi di doma naturale con i cavalli.

Sul fronte dell'ospitalità, i principali servizi offerti sono la ristorazione e il pernottamento.

Gli ospiti che soggiornano a Is Cheas possono usufruire della mezza pensione con cena e colazione. La cena varia tutte le sere e gli ospiti possono scegliere tra differenti proposte che compongono il menù, nel rispetto del principio della stagionalità. Ogni piatto è realizzato utilizzando le materie prime prodotte dall'azienda agricola e quelle locali del territorio Sinis-Montiferru, affidate alle sapienti mani degli chef, che utilizzano tecniche di cucina “moderna”, rispettano i valori nutrizionali dei prodotti, pongono attenzione all'impiattamento ed al servizio. La cucina è aperta, sia a pranzo sia a cena, anche per i clienti che non soggiornano a Is Cheas ma che gradiscono vivere un'esperienza enogastronomica. La sala ristorante si affaccia sui vigneti, sulla piscina e sugli orti.

Le quattro Suite, realizzate con materiali ecocompatibili (lana di pecora sarda utilizzata come isolante termico e acustico, pietra e tetto di frasche) ad alta efficienza energetica, dotate di tutti i comfort, sono state pensate per garantire il benessere dei propri ospiti.

L'azienda, inoltre, sta lavorando per poter permettere agli amanti dell'equitazione di godere a pieno la propria passione durante il soggiorno a Is Cheas. Attualmente, oltre alle attività di salto ostacoli, ci si occupa dell'educazione al rapporto con gli animali mediante la trasmissione di tecniche di doma naturale: *“Mio marito (Juan Carlos) fa doma naturale, un metodo che permette di instaurare una relazione di fiducia e complicità tra l'uomo e il cavallo. Quello che praticamente facciamo è insegnare alle persone come ci si avvicina ad un animale, soprattutto*

come ci si avvicina ad un puledro in natura e come si riconoscono gli stati d'animo di un cavallo."

Chiaramente in un'azienda che si dichiara *eco-compatibile* diventa centrale anche l'*autoproduzione*, sia in termini di materie prime per i trasformati (uva) sia per l'alimentazione del bestiame (erbai di erba medica). Ma soprattutto l'*autoproduzione* si connette al riutilizzo degli scarti di lavorazione sia per la produzione di energia (potature e legna che vengono utilizzate nell'impianto di biomassa), sia per la chiusura dei cicli produttivi aziendali (letame utilizzato come concime naturale). Sempre nell'ottica della riduzione dell'impatto ambientale, l'azienda possiede due impianti di energia rinnovabile: le biomasse per il riscaldamento e la produzione di acqua calda sanitaria, il fotovoltaico per la produzione di energia elettrica. A questi si aggiunge un impianto di bio-depurazione delle acque reflue per l'innaffiatura degli spazi verdi.

Nell'ambito dei *Servizi non commodity*, eco-sostenibilità e vocazione turistica si declinano anche nella *cura del paesaggio* attraverso la manutenzione delle siepi, delle alberature, dei muretti a secco e delle strutture aziendali.

La *varietà e qualità degli alimenti* sono finalizzati a garantire la sostenibilità del processo produttivo, quindi il benessere del territorio. Diversificare significa anche avere una maggiore biodiversità aziendale.

Infine, Francesca ritiene che la sua decisione di aprire un'attività innovativa, multifunzionale e sostenibile in un'area svantaggiata della Sardegna, sia di per se uno strumento che possa favorire la promozione delle tradizioni e delle eredità culturali: senza l'iniziativa di giovani intraprendenti e innovativi questi territori, e le culture che rappresentano, sono destinati a "morire".

2.4.4 Reti e relazioni

L'azienda vende all'esterno funghi cardoncello, principalmente tramite il canale della GDO, soprattutto nell'oristanese e in piccola parte nel resto della regione.

Is Cheas dispone di un sito internet aziendale attraverso cui è possibile prenotare ed effettuare i pagamenti. È presente nei social-network come Facebook e Instagram, anche in questo caso la strategia di comunicazione è stata studiata all'interno di un Piano di marketing e promozione. È iscritta in diversi canali OTA come Booking e TripAdvisor, ma lavora soprattutto con agenzie e tour operator specializzati, oltre che direttamente attraverso il proprio sito internet.

Il target è prevalentemente composto da clienti del Nord Europa.

L'azienda acquista principalmente da produttori locali: *"Comprare i prodotti di qualità e servire prodotti di qualità è una parte essenziale della nostra filosofia"*.

Francesca e Juan Carlos hanno deciso di costruire un'azienda nel Sinis soprattutto per la bellezza del paesaggio, per la sua varietà tra mare e campagna, per la sua natura in parte

ancora selvaggia. Altri fattori territoriali ritenuti positivi sono la qualità della vita, dell'ambiente e dei prodotti, la cultura e la tradizione. L'isolamento, invece, ha una doppia faccia, perché se da un lato può significare vivere in una *"piccola oasi di pace e tranquillità"*, dall'altro per una piccola azienda può rappresentare costi eccessivi per le forniture e mancanza di servizi. Le altre grandi difficoltà per un'impresa sono l'eccessiva burocrazia e la mancata cooperazione tra imprese, che rende difficile lo sviluppo delle filiere.

L'azienda è socia del neonato Gal Sinis e ha preso parte ad alcuni degli incontri del percorso partecipativo: *"Siamo andati al percorso partecipativo, abbiamo partecipato alle riunioni nelle quali abbiamo stabilito democraticamente con tutti gli altri quali potevano essere i punti d'interesse per il territorio del Sinis"*.

Prima di questa esperienza imprenditoriale la giovane titolare ha vissuto per un periodo all'estero, dove si è laureata e, in seguito, occupata della gestione di progetti di sviluppo; il marito, invece, è un ingegnere agro-industriale. È chiaro, pertanto, che per l'acquisizione delle competenze utili per la gestione dell'impresa sono stati importanti la formazione universitaria, altre esperienze lavorative anche alle dipendenze, stage/corsi. Il ruolo della famiglia, anche in questo caso, è molto importante: *"sono delle persone competenti nel loro mestiere, e ho la fortuna di averle con me"* -dichiara Francesca, a proposito del padre e del marito.

Il carattere multifunzionale dell'impresa fa sì che ci sia la necessità di rivolgersi a imprenditori o professionisti appartenenti a settori molto diversi, ma che allo stesso tempo sono portatori di competenze utili per la gestione dell'azienda: *"Collega può essere uno chef che fa ristorazione, può essere un contadino vicino, può essere un amico che è ingegnere ambientale e ti da un consiglio sulla progettazione. Più è multifunzionale la propria azienda maggiori devono essere le proprie competenze. Ci siamo dovuti occupare -e ci occupiamo tuttora- di molteplici aspetti per poter portare avanti l'azienda e farla crescere, dal business plan al project management. E quindi è molto vasto. Ovviamente, più lo vuoi fare bene e più è complesso"*. Ma anche la passione, lo studio da autodidatta, sono utili per l'acquisizione delle competenze e, soprattutto, per la formazione: *"La formazione si acquista di giorno in giorno, lavorando e sbagliando, dedicando sempre una parte del nostro tempo allo studio, facendo viaggi per andare a vedere in un'altra parte del mondo come producono un determinato prodotto o come offrono un servizio turistico, come trattano quel target di clientela. Tutto quello che facciamo è un sostanziale investimento in formazione."*

I principali soggetti che forniscono competenze sono l'Agenzia LAORE (ricerca e sviluppo, assistenza tecnica) e diversi consulenti esterni (servizi amministrativi e legali, commerciali, di consulenza del lavoro, di marketing, sicurezza alimentare e tracciabilità). Particolarmente rilevanti sono le competenze informatiche, utili sia per la gestione dell'impresa sia per la promozione. Gli imprenditori utilizzano normalmente dei programmi di calcolo come Excel, il gestionale per le prenotazioni, il sito internet. Come già detto, per la gestione dei social-network, l'azienda si rivolge a una agenzia di marketing: *"La gestione dei social-network la facciamo noi anche con l'appoggio dell'agenzia che si occupa del marketing"*.

2.4.5 Implicazioni progettuali

L'imprenditrice conosce lo strumento del contratto di rete, anche se non ne ha mai stipulato uno. Ritiene che questo strumento possa essere utile per le strategie di espansione del mercato, le strategie di internazionalizzazione e le strategie per sviluppare nuovi prodotti o servizi. Chiaramente per poter stipulare un accordo di questo tipo occorre identificare i partner più adeguati per il raggiungimento di obiettivi condivisi e, ad esempio, il contenimento dei costi: *"[...] Anche condividere determinate attrezzature perché siamo tutti piccoli produttori, magari condividere le attrezzature per fare dei prodotti, commercializzarli, espandere quel mercato, trovare il target giusto, pagare il marketing insieme, ti permette un ammortamento dei costi, e molto probabilmente ti permette di avere dei profitti in meno tempo, senza per questo dover comprare più terra, avere più dipendenti, investire più in marketing o in strategie."*

Francesca è interessata a partecipare al progetto, ritiene che sia fondamentale identificare obiettivi semplici e raggiungibili, definire chiaramente i tempi e cercare di limitare il più possibile l'impegno delle imprese massimizzando i risultati: *"Spesso la maggior parte dei progetti tendono ad avere moltissima burocrazia, a dilungarsi moltissimo nei tempi e a non portare a risultati concreti. Consiglio di portare anche solo un risultato -obiettivi chiari, in breve tempo- che dia davvero dei vantaggi alle imprese. Questo è il consiglio che posso dare: invece che voler fare tanti seminari e incontri, sarebbe meglio puntare su pochi obiettivi chiari, condivisi e con un crono programma ben definito attraverso uno o più strumenti utili; senza dover realizzare innumerevoli incontri o riunioni, che sono poi quelle attività che portano via molto tempo alle imprese e sono stancanti per i ricercatori, che spesso si ritrovano a dover elaborare una quantità di dati che non sanno bene come gestire, e diventa un lavoro molto impegnativo per tutti con un utilizzo di risorse pubbliche che spesso non porta poi all'identificazione di un obiettivo utile e condiviso. Può essere anche un'iniziativa piccola, può essere anche inizialmente localizzata, l'importante è che sia realizzabile, condivisa e che abbia un crono programma. Questa secondo me è la cosa più importante".*

2.5 MANDRA EDERA



<http://www.mandraedera.cc/>

2.5.1 Struttura e storia aziendale

L'azienda Mandra Edera (*mandra* significa "recinto") si trova nel territorio di Abbasanta, tra le regioni storiche del Montiferru, Marghine e Barigadu; esempio pioneristico di turismo equestre in Sardegna, porta avanti un'attività di ippoturismo ancora oggi unica nel contesto isolano, rivolta a una clientela principalmente estera di media-alta fascia. L'intera attività è gestita attraverso due aziende: la prima, una ditta individuale, si occupa della parte agricola, quindi dell'allevamento dei cavalli e della gestione dei terreni; la seconda, una SRL non agricola, ha la titolarità dei servizi e strutture di ospitalità. La ditta individuale nasce nel 1995, anno in cui Daniele Licheri -il titolare- eredita i terreni paterni. Nel 1998 viene aperta una struttura agrituristica, ma già dal 2004-2005 lo stesso Daniele matura l'idea di abbandonare questa modalità di gestione dell'ospitalità, mettendola poi in atto nel 2016 con l'apertura della SRL. Le ragioni di questa scelta sono connesse al target di clientela a cui si rivolge (il 98% sono stranieri), alle agenzie turistiche tramite le quali vende il suo prodotto (inseriscono in catalogo gli hotel e non gli agriturismi), al fatto che sia diventata sempre più rilevante l'attività di turismo rurale -in maniera specifica ippoturismo- rispetto a quella agricola *tout court*. Pertanto, l'azienda ha deciso di concentrare meglio le proprie energie nella costruzione di un prodotto che rientri nell'ambito del turismo rurale, capace di rispondere alle esigenze di una clientela di media-alta fascia, delegando la realizzazione di gran parte dei prodotti agroalimentari ad altri imprenditori della zona, più esperti e capaci. In altre parole, il titolare ritiene che, per costruire un servizio di ristorazione all'altezza, è meglio affidarsi a prodotti agroalimentari di terzi, sempre locali e artigianali, ma potenzialmente meglio realizzati rispetto a quelli che riuscirebbe a produrre autonomamente l'azienda stessa, più competente, invece, nella costruzione del prodotto ippoturistico: *"Per il tipo di turista che abbiamo noi bisogna avere una grossa professionalità, che non è data da qualcuno che ogni tanto fa quel lavoro, qui tutti parlano inglese. Fare turismo equestre vuol dire essere un professionista in quello, non ogni tanto montare a cavallo."* Occorre garantire alti livelli di professionalità per essere leader nel settore; così, a Mandra Edera, ciascuno ha il proprio ruolo, perché *"tutti non possono fare tutto"*: c'è chi si specializza nell'attività turistica, chi si occupa dei cavalli, chi fa il *casizolu* ecc.

Il titolare iscrive la nascita di questa attività all'interno di una lunghissima tradizione familiare che giunge sino alle ultime generazioni: *"mio zio in linea paterna è stato un campione di salto*

ad ostacoli, io ho fatto attività agonistica a certi livelli"; ma anche e soprattutto di una vocazione territoriale, oggi principalmente a uso sportivo. Questo è un territorio da sempre famoso per l'allevamento dei cavalli, già dai tempi del Giudicato d'Arborea qui sorgeva la Tanca Regia di Abbasanta, prima denominata Tanca Regia di Paulilatino, per secoli rimasta centro di sperimentazione ed eccellenza. Daniele ha dunque fatto leva su questa lunga storia, su questo saper fare localizzato, nonché sulla sua grande passione, per costruire un prodotto turistico di eccellenza, quando ancora "fare vacanze a cavallo" non era cosa consueta, ed il settore dell'ippoturismo era in fase embrionale e molto poco sviluppato: *"nel 1998 parlare di turismo equestre era quasi un'utopia ma a livello mondiale, non a livello italiano"*.

L'azienda dispone di un corpo principale nell'agro di Abbasanta e di un maneggio di appoggio sulla costa, a *Is Arenas*, utile per le escursioni. Il corpo principale è pari complessivamente a 25 ettari, di cui 15 di proprietà e 10 in comodato d'uso gratuito da parte di alcuni familiari (fratello e sorella). Cinque ettari sono utilizzati per erbai, poi sono presenti una piccola vigna (1.000m²), un piccolo oliveto (30 piante) e un orto; tutto il resto viene utilizzato per il pascolo. Sono presenti 40 cavalli per attività sportiva, tra questi alcuni vengono allevati per competizioni sia a livello nazionale sia internazionale, in particolare per salto ed endurance; altri, invece, *"sono cavalli un po' da passeggiata, un po' più tranquilli, meno importanti insomma"*. Inoltre, si allevano alcuni capi bovini da carne, di razza Melina (l'azienda non è però iscritta al Consorzio).

L'intera area dove è situata la struttura ricettiva si presenta particolarmente curata da un punto di vista estetico, caratterizzata da un pascolo alberato ben falciato dove si muovono liberamente i cavalli. All'interno ci sono diverse strutture: la scuderia con il ricovero attrezzi e il fienile; l'edificio principale con la reception, la cucina, la sala ristorazione e una veranda esterna dove sono collocati diversi coperti; circa 7-8 immobili indipendenti adibiti al pernottamento, che riprendono tipologie architettoniche (*apposentos* e *muristenes*) e materiali locali; un'ampia piscina con una parte coperta utilizzata come solarium; due maneggi; un piccolo orto. L'arredamento rustico degli interni e degli spazi esterni, le finiture e le tipologie strutturali testimoniano la ricerca di una forte identità territoriale, evocando da un lato un modo di abitare caratteristico del centro Sardegna ma che, allo stesso tempo, vuole garantire un'ospitalità di alto livello, non risultando comunque né artefatta né *kitsch*.

L'azienda dispone complessivamente di circa 50 coperti e 24 posti letto, lavora 6-7 mesi l'anno (da aprile ai primi di novembre), perché le strutture non sono ancora adeguate per ospitare nel periodo invernale: *"se vogliamo innanzitutto lavorare anche d'inverno la struttura deve essere funzionale alla stagione invernale, per cui ti servono edifici più chiusi, spazi benessere, una piccola sala riunioni. Insomma gli edifici devono rispondere alle esigenze del cliente."* Nella parte agricola lavora esclusivamente il titolare, mentre nella parte turistica sono assunti 12-13 dipendenti, di cui 2 fissi (un amministrativo e un manutentore) e altri 10-11 stagionali. Questi ultimi si occupano della ristorazione, della reception e gestione delle stanze, della realizzazione dei corsi equestri, delle escursioni, dell'accudimento dei cavalli e della preparazione atletica degli utenti. Tra gli stagionali lavorano alcuni parenti, tra cui il nipote Stefano, Paola -la compagna di Daniele e, sporadicamente, la figlia sempre di Daniele.

2.5.2 Prodotti e specificità

L'azienda realizza autonomamente alcune piccole produzioni, che rispondono solo parzialmente alle esigenze della ristorazione dell'attività turistica. Grazie all'oliveto vengono prodotti circa 100 litri di olio ogni due anni, utilizzati sia per la ristorazione che per l'autoconsumo. Una parte del latte delle vacche, quello che non viene destinato all'alimentazione dei vitelli, è utilizzato per la produzione di casizolu. Grazie alla vigna viene prodotto anche del vino, servito come vino della casa (circa 10 ettolitri l'anno); le cultivar presenti sono cannonau, monica, girò, bovale e moscato. Sempre per la ristorazione vengono prodotte paste fresche, in particolare ravioli e malloreddus; dolci, quelli del territorio, come ad esempio *seadas*, *culurgiones de mendula* e *panischeddas*; diverse tipologie di pane tradizionale, come *simbula*, *crivatzu*, *fresa lenta* e *fresa tosta*. Per le paste fresche e il pane si prediligono i grani locali, in particolare il grano della cultivar *Senatore Cappelli*.

2.5.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

Mandra Edera è un'azienda che riesce a far leva su due elementi forti: da un lato la secolare tradizione del territorio per l'allevamento del cavallo nonché la passione familiare e personale -del titolare- per questo animale e per tutta una complessa cultura che ruota intorno ad esso; dall'altro lato l'offerta di un prodotto turistico innovativo, "realmente innovativo" perché capace di rispondere alle necessità dell'utente, di un turista sempre in evoluzione e cambiamento, quindi in grado di "prevedere" i mutamenti di queste esigenze: *"si parla tanto di turismo esperienziale, tutti lo fanno ma è una cosa difficilissima, perché con il turismo esperienziale devi centrare esattamente l'esigenza del cliente-ospite. Per cui fare innovazione oggi nel campo turistico è essere così bravo da prevedere l'esigenza del visitatore."*

Il titolare dell'azienda ritiene che, per la costruzione di un prodotto turistico efficace, occorre fare tutto con grande attenzione e competenza, e per la parte della ristorazione è necessario lavorare con prodotti di qualità. In questa ricerca della qualità, l'azienda collabora anche con altri produttori del territorio che lavorano in maniera artigianale. Qualità che viene comunicata al cliente badando sino ai più piccoli gesti, come il cuoco che raccoglie le ortive o le piante aromatiche nell'orto vicino al ristorante. *Qualità* e *buono*, come nel caso dell'innovazione, è tutto ciò che è in grado di rispondere alle esigenze del cliente. Infatti, ciò che è "buono" per un cliente straniero non necessariamente coincide con i "canoni" locali: *"Ok, questa tipologia di cliente ha questa esigenza e io devo dargli questo. Questa è qualità. Poi ovviamente all'interno di quello che fai deve essere fatto tutto molto bene, però non basta per dare qualità".* Il segreto sta nel *"adattare un po' il prodotto alla tipologia di cliente"*.

Tutta l'attività dell'azienda ricerca una forte identità territoriale, cerca di raccontare i profumi, il gusto e i canoni estetici del territorio. In questa attività rientrano anche le specialità regionali, perché come dice Daniele: *"il nostro lavoro si basa sulla riscoperta dei prodotti della cucina tradizionale"*. Diversi prodotti trasformati direttamente dall'impresa sono PAT regionali:

come per la pasta *i malloreddus*, i formaggi *su casizolu*, i dolci *le seadas*, il pane *su crivatzu*, la carne di razza *sardo bruna* o *Melina*.

Per quanto riguarda il turismo rurale, l'azienda offre diversi servizi. Il primo è il servizio di ristorazione rivolto principalmente agli interni ma, eventualmente, anche agli esterni. Nella cucina lavorano solo stagionali, ossia un cuoco, un aiuto cuoco, un lavapiatti e due camerieri. Oltre alla sala ristorazione, è presente anche una piccola sala bar a lato della reception. L'altro servizio è quello di pernottamento, la maggior parte delle stanze sono collocate in edifici indipendenti all'interno del parco aziendale, e riprendono tipologie architettoniche locali: "*se tu vedi le nostre camere sono apposentos, vecchie muristenes di una volta*". Esistono diverse tipologie di camere: suite, junior e standard. Sia la ristorazione che il pernottamento cercano di rifarsi "*sempre sullo stile della cucina sarda e dell'ospitalità sarda*", diventando in tal modo anche strumento di promozione delle tradizioni e delle eredità culturali.

L'azienda realizza anche visite guidate presso cantine, mini caseifici e altri piccoli produttori del territorio, rivolgendosi a una guida locale esterna all'impresa. Alla bisogna affittano delle biciclette ai clienti, servendosi di un'impresa di Oristano. Una delle attività più rilevanti è quella dell'escursionismo guidato a cavallo, che s'inserisce nel quadro dei servizi di ippoturismo. Questa è chiaramente una delle attività distintive dell'impresa, che diventa centrale anche negli strumenti di promozione². Esistono diversi percorsi, e generalmente partono dalla struttura turistica verso il maneggio aziendale nella costa del Sinis, passando per il Montiferru. Sono percorsi a tappe giornaliere della durata di 6-7 giorni, che vengono venduti con specifici pacchetti *all inclusive*³. Gli utenti generalmente si muovono con mezzo proprio per arrivare nei punti di partenza, e concluso il trekking ritornano in struttura per mangiare e dormire. È chiaro che questa tipologia di servizio si rivolge principalmente a utenti esperti, che spesso vogliono utilizzare anche cavalli specifici noti per avere partecipato a competizioni sportive nazionali e internazionali (per lo più di *endurance* e *salto ostacoli*). Daniele ci tiene a sottolineare che per offrire un servizio veramente rispondente alle esigenze di utenti esperti, anche sportivi e professionisti, occorre avere grande competenza, distinguersi dalle attività che possono portare avanti piccoli maneggi. Non si può montare a cavallo ogni tanto, occorre essere dei professionisti e certamente, è una questione di credibilità, esser molto più bravi degli stessi ospiti. Gli animali, inoltre, devono essere molto ben curati. Ne consegue che, questa tipologia di turismo, non possa essere di massa: "*è tutta gente che è appassionata di cavalli, che ama il cavallo, che vuole che il cavallo sia in perfette condizioni, che vuole fare un'esperienza importante con un servizio importante*". L'attività ippoturistica, comunque, offre pacchetti dedicati anche ad altre fasce di utenza, che ad esempio vogliono imparare ad andare a cavallo, perfezionarsi o allenarsi, sempre seguiti in tutti i casi da istruttori qualificati e preparati. In questi pacchetti sono spesso previste ulteriori attività di preparazione fisica, con trattamenti fisioterapici e sedute di allenamento di ginnastica e fitness di gruppo. In un'ampia concezione di benessere, si propongono anche abbinamenti tra allenamento a cavallo e pratica dello yoga. A tutto questo si aggiunge, inoltre, un'attività che possiamo definire di pet-therapy, in senso lato, "*di avvicinamento al cavallo e di*

² https://www.youtube.com/watch?v=wsWeV_mZKWA

³ <http://www.mandraedera.cc/programmi>

rieducazione al rapporto con gli animali". Prodotti differenti ma che hanno come elemento in comune la passione per il cavallo.

Nell'azienda vengono realizzate anche altre attività di tipo esperienziale come corsi di cucina, corsi di pasticceria e panificazione, in aggiunta a quelle previste dall'attività ippoturistica in senso stretto. Inoltre, spesso vengono organizzati eventi culturali, mostre e convegni tematici, come quello dedicato alle mini cantine ad esempio. A completare l'offerta ospitalità si aggiunge la presenza di un'ampia piscina, che in futuro si vorrebbe ingrandire ed affiancare a un vero e proprio centro benessere. Sempre nell'ambito del turismo rurale, l'azienda svolge, inoltre, un'attività di conto terzi per il servizio ippoturistico, rivolto soprattutto a strutture alberghiere di alta gamma, come l'Hotel Is Arenas o il Consorzio Costa Smeralda.

L'azienda non è pluriattiva, però porta avanti strategie di contenimento dei costi, come forme di scambio con altre imprese; in particolare, nel caso in cui la struttura ricettiva si trovi al completo, indirizza i clienti presso altre attività alberghiere del territorio, ed evidentemente accade anche il contrario. Inoltre, fa autoproduzione: produce parte dell'alimentazione dei cavalli (erbai), alcune materie prime per i prodotti direttamente trasformati dall'impresa (latte, uva, olive e carne) e si occupa della raccolta della legna.

In un'attività turistica come quella di Mandra Edera è strategica la cura del paesaggio e dell'estetica. Ad esempio, ci si occupa della manutenzione delle alberature e delle siepi aziendali, si è scelto appositamente di piantumare varietà arboree ed essenze locali *"con l'idea di raccontare i profumi della nostra terra"*; ci si prende cura dei muretti a secco, della manutenzione e del ripristino delle strade campestri senza snaturare i luoghi, badando a diversi aspetti incluso al fatto che la ghiaia sia di basalto e non semplice ghiaia di granito, come normalmente si suole fare, *"perché qui è basalto"*. Particolare cura è messa, ovviamente, nelle strutture dedicate all'ospitalità.

L'azienda è attenta anche ai servizi *non commodity green*: non utilizza fertilizzanti e altri prodotti chimici per le coltivazioni; c'è l'intenzione di installare un impianto fotovoltaico per la produzione di energia solare; riutilizza gli scarti di lavorazione, ad esempio le potature come legname da ardere e il letame per la fertilizzazione dell'orto. Strategica è anche la cura dei cavalli, e per quanto non ricevano premi per il benessere animale, si è molto attenti e accorti nel loro accudimento. In particolare, i cavalli sono lasciati liberi al pascolo, e non stanno nelle stalle se non in casi eccezionali: *"Il benessere animale per un'azienda come la nostra è trattarli in modo naturale, e quindi tenerli al pascolo, alimentarli bene, non rinchiuderli in delle gabbie, avere cura professionale nei loro confronti, una buona ferratura, vaccini e trattamenti per la cura della loro salute. E soprattutto l'utilizzo, che sia un utilizzo equilibrato, dove un animale non lavori 10 ore al giorno, per cui lavora le sue ore e poi si riposa come tutti gli altri."*

L'azienda garantisce la sicurezza alimentare seguendo le procedure previste dai manuali di autocontrollo. Le capita di sponsorizzare eventi, in particolare quelle competizioni nazionali e internazionali a cui partecipa la stessa azienda con il suo titolare e/o i suoi collaboratori. Pur non avendo mai partecipato a ricerche, l'intenzione attuale è quella di poter trovare dei finanziamenti per un'attività di studio, che individui le modalità di allenamento più adeguate

per alcune razze equine, esplicitando inoltre le differenze che possono intercorrere tra le stesse.

2.5.4 Reti e relazioni

L'unicità nell'offerta di questa azienda ippoturistica fa sì che l'attività sia, in generale, poco connessa a livello territoriale e poco attiva nella costruzione di reti formalizzate. Daniele, identificandosi come "pioniere", ha difficoltà a incontrare aziende con cui collaborare per rafforzare il turismo equestre in Sardegna: *"non siamo legati a nessun tipo di consorzio. Non siamo legati a niente perché abbiamo un prodotto molto particolare, così unico, che non riesci a legarti"*. Nonostante in passato vi siano state esperienze importanti di progettazione territoriale, all'interno delle quali, lo stesso Daniele, ha avuto un ruolo determinante che ha portato ad esempio alla creazione dell'Associazione Sarda di Turismo Equestre, che riunisce a se appassionati di cavalli e turismo, con l'obiettivo di promuovere iniziative sul tema. Le relazioni più significative dell'azienda sono, certamente, quelle con i molteplici tour operator che promuovono e vendono i servizi della stessa, con altre strutture alberghiere di media-alta gamma, tra cui però non si annoverano aziende agrituristiche, con la rete di piccoli produttori locali che la riforniscono di beni agroalimentari.

L'azienda vende ogni anno alcuni dei suoi cavalli sportivi. Questo è un mercato molto particolare, da diversi anni in crisi -tanto che si è gradualmente ridotto il valore dei cavalli. Generalmente il compratore, e utilizzatore finale, si avvale di intermediari, per lo più stranieri, che si occupano della contrattazione, dell'acquisto e del trasporto. Molto interessante e articolato è il sistema di promozione dell'azienda. L'attività collabora con circa 15 tour operator che vendono i suoi servizi. La maggior parte di questi sono stranieri, molti sono specializzati nella vendita di pacchetti di turismo equestre. Inoltre, è iscritta nei principali canali OTA (Booking, TripAdvisor, Expedia), non tanto per una questione di numeri quanto di immagine: *"è per un turismo non di nicchia, un turismo mordi e fuggi, però dobbiamo esserci. Devi essere presente"*. Ancora, ha un sito internet, molto curato, dove oltre a fornire informazioni dettagliate sulla struttura e sui suoi prodotti turistici, è possibile anche prenotare e acquistare direttamente. È presente anche nei social-network, come Facebook. Spesso si crea un tale rapporto di fidelizzazione con i clienti, che questi prediligono prenotare direttamente, senza utilizzare neanche il sito internet.

Mandra Edera è inserita nelle più importanti guide turistiche internazionali, prima fra tutte la prestigiosa *Lonely planet* in cui è ormai presente da 15 anni; riceve periodicamente recensioni nelle riviste nazionali e internazionali che si occupano di equitazione e turismo equestre; viene coinvolta in trasmissioni televisive, tra cui, di recente, il programma Sky *"L'ospitalità insolita"*⁴. I clienti dell'azienda sono al 98% stranieri e provengono da tutto il mondo: principalmente Nord Europa (Germania, Svezia, Olanda, Norvegia, Inghilterra, Austria, Svizzera), poi Stati Uniti, Brasile, Sud Africa, Giappone, Arabia e Russia.

⁴ "L'ospitalità insolita", Stagione 2, Episodio 9

Il titolare dell'impresa individua tra i vantaggi, per la propria azienda, alcune caratteristiche del territorio che potrebbero essere messe a valore, come ad esempio tradizione e cultura, qualità dell'ambiente, qualità dei prodotti e qualità della vita; tuttavia, questa azione è resa complessa da problemi infrastrutturali, in particolare i trasporti che rendono difficile l'incontro tra un'offerta di qualità e la domanda- che spesso viene da una clientela geograficamente lontana; tra gli svantaggi, pertanto, rientrano ad esempio l'isolamento e la lontananza dai mercati di riferimento, perché per chi fa turismo *"la cosa fondamentale è che la gente possa venire in Sardegna"*. Senza un adeguato sistema di trasporto non è possibile lavorare in maniera continuata, dunque, risolvere il grave problema della "stagionalità" del turismo isolano: *"Quando qualcuno dice: "Ma lavoriamo anche in inverno", ma in inverno i voli aerei ci sono? D'inverno non c'è un volo aereo dall'Olanda, uno! Non c'è un volo aereo dalla Scandinavia, Svezia e Norvegia, uno! Se dobbiamo lavorare con quelli, come facciamo?"*.

L'azienda ha preso parte alle riunioni del neonato GAL del Guilcer e Barigadu. La presenza del GAL è utile come strumento di sviluppo del territorio, ma allo stesso tempo Daniele ritiene che difficilmente possa rispondere appieno alle sue reali esigenze: *"sono molto avanti nelle attività che faccio, tutta la commercializzazione ce l'accogliamo noi, la facciamo tutta noi; per cui spesso in queste riunioni si parla di cose già superate per noi, e stare dietro questo sistema ti fa perdere molto tempo. Cioè noi materialmente dobbiamo produrre, se non produciamo non rimaniamo in piedi, questa è la realtà."*

L'imprenditore ha però ben presente l'importanza del saper fare rete con altre imprese, della sinergia con altre realtà sia private sia pubbliche, perché lo sviluppo di un'impresa è comunque correlato anche allo sviluppo del territorio nel quale questa origina ed opera: *"Io penso una cosa, che un'azienda si sviluppa se il territorio si sviluppa, se il territorio non si sviluppa sarai sempre un'azienda come Lancillotto, devi fare sempre il Lancillotto per rimanere in piedi, non è bello insomma. Quindi, noi auspichiamo che il nostro territorio si sviluppi molto velocemente"*.

Daniele fa dell'elevato livello delle competenze una delle fondamentali caratteristiche della propria impresa. Nella costruzione delle competenze utili per la gestione dell'attività, sono stati importanti: la famiglia per l'allevamento dei cavalli; la formazione universitaria per la gestione dell'impresa turistica (*"sono laureato come amministratore di piccole-medie aziende"*); lo studio da autodidatta e la passione; il rapporto con altri imprenditori del settore alberghiero: *"Il rapporto con altri colleghi è fondamentale perché c'è uno scambio di esigenze, per cui tu la famosa intuizione che devi capire dove il cliente, l'ospite, si direziona, è data dalla tua intuizione ma anche dalla intuizione di chi ti sta vicino, per cui se tu riesci a scambiare delle idee e delle impressioni, rafforzi o non rafforzi quello che è il tuo pensiero."* L'impresa si rivolge a diversi consulenti esterni sia per la gestione amministrativa dell'impresa, i servizi informatici, la ricerca e lo sviluppo. Il titolare attribuisce grande importanza alle competenze digitali e informatiche, come utili strumenti gestionali e di promozione: *"Oggi si lavora molto sui social, si lavora tutto per mail e tutte le attività passano tramite l'informatica, tutte. Non c'è una cosa che non passa da lì."*

Il contratto di rete viene considerato un utile strumento per quelle aziende che lavorano sull'internazionalizzazione, che intendono rafforzare il mercato di livello internazionale; ma a condizione che *“le imprese lavorino tutte con la stessa professionalità, quella è la cosa fondamentale, se no si iniziano a fare le scalette che non funzionano”*.

2.5.5 Implicazioni progettuali

Costruire nell'area transfrontaliera un progetto di valorizzazione delle forme di turismo rurale, che possa nel futuro favorire la nascita di un prodotto turistico condiviso, è una iniziativa accolta con grande favore dall'azienda. L'azienda, dunque, è interessata a partecipare al progetto PROMETEA, sottolineando il fatto che occorre puntare su azioni semplici, schematiche e che conducano alla identificazione di un “prodotto di rete” e di un sistema per poterlo promuovere e vendere sul mercato: *“le cose fondamentali sono queste: costruzione del prodotto di rete e costruzione della commercializzazione di rete, perché è inutile che tu costruisca un prodotto se poi che cosa ne fai? Se rimane in un cassetto, te lo guardi?”*

Per quanto il turismo equestre sia un settore ancora poco sviluppato anche a livello internazionale, e quindi sia più ostica la collaborazione in tal senso, potrebbe essere di grande utilità immaginare delle sinergie con altre forme di turismo rurale: *“se c'è un sistema di rete dove tutti quanti abbiamo un'attività diversa, e possiamo fare ad esempio 10 proposte diverse, è molto interessante perché tu hai una rete di servizi dove tu dici: “ok io vado in quel sistema, e mi da una risposta all'esperienza che voglio fare”, per cui se tu vai in Corsica e vedi la pubblicità di Mandra Edera, dici: “Ok, quest'anno sono andato in Corsica, e il prossimo anno che cosa faccio? Voglio andare da Mandra Edera a fare un'esperienza con i cavalli”, oppure in Toscana o in Provenza”*.

2.6 AGRITURISMO MONTIFERRU

Agriturismo Montiferru

<https://www.facebook.com/agriturismo.montiferru/>

2.6.1 Struttura e storia aziendale

L'Agriturismo Montiferru è ubicato in Località Su Sueredu sul Monte di Sant'Antonio, rientrante nel territorio del comune di Scano di Montiferru, in un'area che confina con il Marghine. Tale realtà nasce nel 2003, in seno alla Società Semplice Agricola Mureddu -Balloi e figli che, di fatto, non è altro che la prosecuzione di un'attività agricola sviluppatasi negli ultimi quarant'anni, ad opera dei genitori di due degli attuali proprietari. Fabrizio, insieme a suo fratello ed alla loro madre, trasforma la ditta in società. In seguito la madre abbandonerà il ruolo di socia in favore di un nipote. Attualmente i tre soci, sempre e comunque coadiuvati dalla donna e da un altro parente, all'occorrenza con il supporto di diversi collaboratori, mandano avanti un'azienda che si sviluppa su 120 ettari, di cui ben il 90% di proprietà, dove si realizzano attività di carattere agricolo, zootecnico e di servizi. Su 120 ettari, 50 sono dedicati ai seminativi, di cui 1 a grano (che viene macinato, trasformato e destinato all'attività agrituristica), 12 a pascolo polifita e 25 a pascolo arborato. Così Fabrizio la descrive: *"Attività di allevamento ovi-caprino, principalmente, sono presenti anche suini ed equini; attività agrituristica; fattoria didattica e poi energie rinnovabili. Inoltre, facciamo vendita diretta di prodotti agricoli in azienda."*

Come risulta evidente l'azienda è orientata principalmente all'allevamento, in prevalenza ovi-caprino (700 capi). Sono presenti anche suini (20 capi) ed una decina di equini. Tale indirizzo emerge, anche, considerando che la superficie agricola è utilizzata maggiormente per produrre foraggere a uso zootecnico, e solo marginalmente per la coltivazione di ortive e frutta. Queste ultime due produzioni sono necessarie per soddisfare il fabbisogno dell'agriturismo e, in minima parte, destinate alla vendita diretta in azienda. La società produce il suo fatturato attraverso quattro canali: la vendita del bestiame e dei loro derivati (latte e lana) ad altre aziende della filiera; la vendita diretta in azienda -sono un punto di Campagna Amica- di una piccolissima parte delle ortive, della frutta e del formaggio da essa prodotto (l'azienda è quindi dotata di un locale di trasformazione); la somministrazione di pasti all'interno dell'agriturismo; la strutturazione e gestione dei laboratori di Fattoria didattica, inseriti in pacchetti che prevedono anche il consumo di un pasto presso l'agriturismo. L'azienda porta avanti la sua attività ponendo particolare attenzione all'integrazione con altre realtà del tessuto produttivo. Ognuna di queste partecipazioni ha un significato e uno scopo differente. L'azienda è socia della LA CESA per ragioni commerciali -è a questa realtà che conferisce il latte; è all'interno del Consorzio per la tutela dell'Agnello di Sardegna IGP -che gli permette di qualificare il prodotto carne; infine, è all'interno della strada della Malvasia di Bosa e di due reti formali, gestite attraverso specifici contratti di rete, che gli permettono di perseguire sia lo sviluppo delle proprie attività, sia la crescita del territorio nel suo complesso.

L'Agriturismo Montiferru, attualmente, vive un periodo di crescita: negli ultimi cinque anni si è registrato un aumento del fatturato, degli addetti e degli investimenti. Questi ultimi sono stati indirizzati a innovare l'azienda dal punto di vista energetico, con l'introduzione nel 2012 delle rinnovabili e dal punto di vista del miglioramento fondiario. Inoltre, la società ha investito nella realizzazione di nuove strutture -compresa quella dedicata al servizio di Fattoria didattica, nell'introduzione di nuove tecniche agronomiche -per diminuire l'impatto sui suoli, nell'incremento dell'igiene e della profilassi degli animali. I soci hanno lavorato, inoltre, sulle strategie di marketing e comunicazione, al fine di sfruttare in maniera efficiente le potenzialità del web (soprattutto guardando ai social network ed alle piattaforme promozionali).

2.6.2 Prodotti e specificità

Il cuore dell'attività produttiva è rappresentato dall'allevamento. Le principali produzioni aziendali sono: carne, latte, formaggio e, in maniera residuale, lana. Gli animali vengono venduti al macello; il latte viene conferito per il 95% alla LA CESA, mentre il restante 5% viene utilizzato per la trasformazione in azienda. La produzione casearia aziendale viene poi destinata per un 2% alla vendita diretta, mentre la quasi totalità viene consumata all'interno dell'agriturismo sia tal quale, sia come ingrediente nelle varie preparazioni: *"I prodotti sono il Fiore Sardo, il Pecorino semicotto, il formaggio fresco per dolci e seadas e il formaggio primo sale. Il latte è prodotto tutto in azienda da animali al pascolo. La lavorazione del formaggio avviene in tutte le sue fasi all'interno della nostra azienda. Il latte di partenza è tutto ovino, crudo. Non produciamo formaggi DOP ma l'azienda a cui conferiamo il latte li produce. I formaggi sono al 98% a pasta semi-dura e il restante 2% a pasta molle. Il 35% sono formaggi a pasta cruda, un altro 35% a pasta semicotta [...] Produciamo complessivamente 10 quintali di formaggio."*

Le produzioni che invece si basano sull'attività strettamente agricola, benché fondamentali per portare avanti l'attività agrituristica, sono produzioni che incidono meno sia sul fatturato sia sulla quantità di lavoro necessaria in azienda. Dall'attività agricola si producono ortive e frutta che, oltre ad essere impiegate in agriturismo come materia prima, vengono utilizzate anche per produrre alcuni trasformati, poi proposti nel servizio di ristorazione. Il grano necessario viene in parte acquistato da un'azienda del territorio ed in parte coltivato per produrre pane, pasta, dolci e altri trasformati salati, sempre inseriti nel menù dell'agriturismo. Una minima parte dei dolci e dei trasformati salati -come le *casadinas*- sono destinati anche alla vendita diretta in azienda. Il numero delle preparazioni, molte delle quali di tipo tradizionale, è particolarmente alto: *"Produciamo tagliatelle, malloreddus e ravioli di 12 - 15 tipi, con formaggio, formaggio e patate, patat'e moro, verdure, ce ne sono svariati. Inoltre, produciamo pane carasau, spianata, focacce e dolci quali bianchini, amaretti, casadinas (che sono anche salate), torte di mandorle, guelfi, gateau, pompia, dolci di ricotta, dolci di noci e mandorle. Il grano che utilizziamo proviene al 50% dalla nostra azienda e il restante 50% lo compriamo all'esterno, da un'azienda che opera nella stessa provincia. Dal prossimo anno saremo completamente autosufficienti, aggiungendo alle nostre colture un ettaro coltivato a*

grano. Per fare la pasta utilizziamo per metà grano Cappelli e per l'altra metà grano duro generico, però sempre sardo. Il processo produttivo avviene interamente all'interno dell'azienda a parte per la percentuale di pasta prodotta con grani non prodotti da noi, in quest'ultimo caso ci occupiamo solamente della trasformazione. Le materie prime sono in parte da agricoltura convenzionale e in parte biologica, quando riesco a trovare grano biologico. Produciamo 8 quintali di pasta secca e 16 di pasta fresca, in tutto 24 quintali di pasta all'anno che consumiamo al 98% nell'agriturismo e il restante 2% lo vediamo attraverso la vendita diretta. Per alcune nostre ricette abbiamo vinto il premio "Isole del gusto" della provincia di Oristano per due anni consecutivi."

Se si parla di "innovazione" e di strategie innovative Fabrizio afferma: *"Innovazione è orientare l'azienda verso la gestione sostenibile dal punto di vista economico, finanziario, energetico e ambientale, è la capacità della stessa di comunicare questo approccio."*

2.6.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

La multifunzionalità dell'impresa si sviluppa su tutte e tre le dimensioni che la caratterizzano. Per quanto riguarda *l'approfondimento* è presente un discreto livello di diversificazione aziendale: produzione di latte, carni, ortive, frutta, lana, seminativi a uso zootecnico e grano. Fabrizio ritiene che le loro produzioni siano tutte di elevata qualità, sostenendo che questa possa essere definita "elevata" quando: *"fai le cose nello stesso modo in cui le faresti se tu fossi il destinatario di quel prodotto o di quel servizio; lo devi fare nello stesso modo, con lo stesso rigore. Per raggiungere la qualità devi ipotizzare che sia tu il consumatore. È un ottimo parametro. Poi dipende dal fatto che tu abbia o meno degli standard alti come consumatore"*.

Tra tutte le produzioni, quelle che spiccano per un più alto livello qualitativo sono: il latte e i suoi derivati, la patata viola locale nota come *patat'e moro*. Tale qualità viene garantita principalmente dal fatto che l'azienda detiene il pieno controllo dell'intero processo produttivo: *"[I prodotti di punta per ciò che concerne la qualità sono] Senza dubbio il latte e i derivati. [...] sono di qualità perché sono i tuoi pascoli, dalla mungitura alla preparazione passano 0 secondi. Se facciamo il formaggio per l'agriturismo il latte appena munto viene preso e trasformato... è una qualità elevatissima, perché abbatti i tempi, garantisci una freschezza di prodotto irripetibile. [...] Poi la qualità del latte è assicurata dai tuoi pascoli montani, dalla freschezza, dal fatto che c'è un controllo, ogni prelievo di latte viene misurato e restituito alla certificazione. Ogni volta. La certificazione su tutti gli aspetti, compresi quelli sanitari che dall'analisi del latte ricostruiscono [...] La qualità è data anche dall'igiene, cioè dall'assenza di carica batterica (negativa), perché sei pulito e questo te lo pagano perché un latte sano dal punto di vista igienico è un latte che ti crea meno problemi nella produzione. Inoltre, coltiviamo le patate viola che organoletticamente sono molto interessanti perché hanno molti moltissimi antiossidanti, e poi è un prodotto interessante anche per la sua storia."*

Per un'azienda che fa del rapporto diretto con il cliente un elemento fondamentale, l'elevato livello qualitativo è uno standard che non si può modificare, se non in crescendo: *"Un posto dove le persone tornano, dove fai la festa di laurea a una persona che ha fatto la cresima e la prima comunione... la stessa persona torna da noi. Per fare questo devi avere sempre uno standard che può crescere ma mai diminuire."*

Nel concetto di qualità vi è una componente soggettiva ed una che dipende dalla cultura a cui si appartiene, al contesto in cui si vive, ed a tutto ciò si ricollega anche la definizione di "buono": *"Un prodotto è di qualità quando fai le cose nello stesso modo in cui le faresti se tu fossi il destinatario di quel prodotto o di quel servizio; lo devi fare nello stesso modo, con lo stesso rigore. Per raggiungere la qualità devi ipotizzare che sia tu il consumatore. È un ottimo parametro. Poi dipende dal fatto che tu abbia o meno degli standard alti come consumatore. Ci sono persone che mangiano schifezze e pensano che siano buone. [...] Una cosa è buona quando soddisfa le tue aspettative quindi ha un elemento di soggettività anche questo."*

La produzione delle *patat'e moro*, produzione tipica del comune di Scano di Montiferro, evidenzia anche un altro aspetto dell'approfondimento, la produzione di specialità territoriali, uniche, che sottolineano il legame tra l'attività aziendale e il territorio nel quale questa insiste.

Tutti i prodotti aziendali possono godere di metodi di produzione che, benché non certificati come "biologici", sono concepiti dagli imprenditori come tali: *"Per la parte frutta, orto, eccetera non usiamo nulla perché lo mangiamo anche noi e lo diamo ai nostri clienti, hai una responsabilità sociale molto forte. Poi l'altra parte di produzione, cosiddetta "biologica", è offerta dalle nostre produzioni, dai nostri pascoli dove non usiamo concimi, se non letame e cose del genere, non abbiamo erbai spinti che vanno concimati. Abbiamo terreni molto fertili, ricchi di sostanza organica. L'unico ingresso di elementi non biologici è il mangime delle pecore per la parte che non proviene dalla nostra azienda. Se tu ordini mangimi industriali sicuramente hanno componenti non biologiche."*

La trasformazione in azienda e la vendita diretta sono gli altri due elementi che contribuiscono alla dimensione dell'approfondimento. I trasformati dell'azienda (formaggio, pasta, pane, dolci e *casadinas* dolci e salate) vengono prodotti, principalmente, attraverso materie prime aziendali; una piccola parte di questi è venduta direttamente in azienda (sono anche Punto Campagna Amica). Benché in quest'ultimo caso il fatturato sia minimo, la vendita diretta è utilizzata principalmente come elemento di fidelizzazione della clientela dell'agriturismo. Infatti, a proposito della vendita del formaggio Fabrizio afferma: *"Lo vendiamo per fare un piacere al cliente, perché magari uno ci tiene"*.

La dimensione dell'*ampliamento* si esprime principalmente per mezzo dei servizi di ristorazione e dei laboratori della Fattoria didattica. L'azienda elabora i pasti prevalentemente con ingredienti derivati dalle proprie produzioni, somministrati all'interno di un locale -dotato di più sale- che contiene al massimo 150 coperti. Il servizio è aperto tutto l'anno ma è attivo solamente nel fine settimana, spesso viene richiesto per matrimoni e cerimonie di vario tipo. Il servizio di ristorazione viene anche abbinato alla concessione della sala per iniziative di tipo

culturale, come i convegni didattici, universitari: l'azienda concede lo spazio, somministra il pranzo e il coffee-break.

Il servizio fornito dalla Fattoria didattica può godere di un ambiente dedicato e infrastrutturato (lavagna interattiva/luminosa, impianto audio, computer, dotazione di telecamere). L'Agriturismo Montiferru propone laboratori sulle energie rinnovabili, sul pane e la pasta. Per la realizzazione degli ultimi due è presente in azienda anche un piccolo mulino, i bambini vengono invitati e guidati in attività quali macinare, setacciare e impastare. Quella dei laboratori è un'attività molto variabile, in quanto a numero annuale di presenze: *"Si lavora principalmente con le scuole. È molto variabile, nel senso che un anno abbiamo avuto anche 2.000 bambini, un altro anno 300. Dipende molto dalla capacità finanziaria delle scuole. Si lavora al 90% con le scuole e il restante 10% sono clienti che vogliono sempre fare qualcosa con i bambini. Famiglie che vengono in agriturismo e prenotano un'attività."*

Rispetto agli anni precedenti, dunque, l'attività è in diminuzione. L'imprenditore ritiene che questo possa dipendere da un lato dalla scarsità di risorse economiche nelle scuole e, dall'altro, dal probabile fatto che le famiglie non reputano particolarmente importante questa attività -e di conseguenza non facciano pressioni affinché le stesse scuole finanzino. Sia le famiglie sia le scuole andrebbero meglio sensibilizzate ai temi *dell'educazione alimentare*. A tal proposito, Fabrizio suggerisce: *"Forse bisognerebbe fare attività didattica ai genitori"*.

Per quanto riguarda la dimensione del *riposizionamento*, possiamo parlare di *pluriattività* in quanto l'azienda, quando possibile, svolge attività di contoterzismo come aratura e piccole lavorazioni del terreno; inoltre, uno dei soci, al lavoro in azienda affianca l'esercizio della libera professione e, soprattutto, un incarico da dipendente pubblico. *Autoproduzione* in quanto l'azienda provvede da se alla produzione delle materie prime per l'agriturismo, delle foraggere per l'alimentazione degli animali e delle energie rinnovabili per il consumo aziendale -tutti elementi attraverso i quali l'azienda risparmia sugli input produttivi, garantendosi contemporaneamente maggiore autonomia produttiva. Come spesso avviene all'interno di questo genere di impresa si parla anche di *autoconsumo*: i soci vivono in azienda e consumano per il loro fabbisogno alimentare i prodotti della stessa, utilizzano l'energia prodotta da fonti rinnovabili.

L'attività descritta finora dimostra una grande attenzione verso il tema della *sostenibilità ambientale*, che viene garantita dai metodi di produzione agricola, di allevamento e dalla cura dell'azienda nel suo complesso: si pensi anche solo all'attenzione posta, alcuni anni fa, nel restauro delle strutture, che ha comportato tra i vari aspetti la rimozione e lo smaltimento dell'eternit. Tra i *servizi non commodity* va inserito l'impegno in termini di cura estetica degli spazi aziendali, guardando anche ai piccoli aspetti: *"Nella nostra azienda facciamo attenzione, c'è un certo livello di cura da un punto di vista estetico. Ad esempio non è che apro un sacchetto di mangime e butto il sacchetto vuoto nel cortile..."*. L'azienda si occupa della manutenzione dei muretti a secco, dei ripristini stradali e della potatura del verde lungo le strade, sia quelle aziendali sia quelle pubbliche del circondario.

Tra i servizi per garantire il *greening* va considerata sicuramente la riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche, così si continua a preservare un'area che è ad alto valore ambientale; la produzione di energia da fonti rinnovabili che, a partire dal 2012, assicura l'approvvigionamento energetico aziendale e permette di vendere l'energia in eccesso, e una centralina a biomassa che produce acqua calda per il riscaldamento e acqua sanitaria.

È presente una grande attenzione, dunque, nel ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente in cui si lavora, nonché verso il tema della biodiversità -si pensi, ad esempio, che l'azienda aderisce al Comitato per la Biodiversità del comune di Scano di Montiferro. L'azienda aderisce alla Misura PSR sul benessere animale. Recente l'impegno sul fronte della ricerca. I rapporti intrattenuti con l'Università, anche attraverso l'ospitalità fornita ai convegni su zootecnia e nutrizione, hanno portato l'azienda a presentare, insieme all'Università di Sassari e ad altre imprese agricole, un progetto cluster a Sardegna Ricerche proprio sul tema della qualità del latte.

L'impegno profuso è ovviamente indirizzato al successo economico dell'attività, ma trattasi di una realtà produttiva contemporaneamente interessata al territorio, alla qualità del suo ambiente e al miglioramento del settore agro-pastorale nel suo complesso.

2.6.4 Reti e relazioni

L'azienda è particolarmente impegnata nella creazione e attivazione di reti tra produttori agricoli e tra questi e imprenditori del comparto turistico. Infatti, mentre la sua rete commerciale si limita al rapporto con la LA CESA -per il conferimento del latte- e al macello - per la vendita dei capi di bestiame- la sua rete di collaborazione è particolarmente ampia e la sua rete di fornitura si basa su rapporti duraturi, di tipo fiduciario.

Per quanto riguarda l'attività agrituristica il 30% degli ospiti arriva dall'ambito locale, il 60% dal resto della regione, il 5% dall'Italia e il restante 5% dall'estero (con una prevalenza di clienti tedeschi). Le modalità di promozione dell'impresa turistica sono rappresentate principalmente dal "passaparola", dai social network (Facebook, Pinterest, Instagram, Google Plus) e dai canali OTA come TripAdvisor (per tre anni consecutivi ai primi posti a livello regionale). Per un anno l'azienda è stata inserita anche nella Guida Gambero Rosso: *"Questo tipo di rivista porta l'azienda all'attenzione di agenzie turistiche che vendono pacchetti a prezzi bassi, queste catene di montaggio del turismo. Tendono a portarti lì e basta piuttosto che fare una cosa più autentica. [...] L'idea è quella di avere un rapporto diretto con il consumatore. Da noi ci sono un sacco di clienti che vengono e prenotano parlando con mia madre durante una visita in azienda, parlando del menu, di cosa potrebbero fare, soprattutto per le cerimonie. È quello è un canale che dà molta soddisfazione perché aumenta la fidelizzazione, invece altri canali ti inseriscono in una catena che offre a €25 proceddu, tre bicchieri di vino, una sebadas e due pezzetti di salsiccia."* Per l'azienda è fondamentale il rapporto diretto con il visitatore, far conoscere la sostanza del proprio lavoro, il rapporto con le agenzie -secondo l'imprenditore- non funziona: *"Ma tutta questa cosa di essere presenti in agenzie eccetera non funziona. Tu fai pagare un servizio in un modo e l'agenzia lo vende a un prezzo superiore. Il consumatore deve sapere quanto costa quel prodotto, non può essere mediato da uno che poi ci fa la*

cresta. Poi arriva quel tipo di gente che viene lì a riempirsi la pancia. Basta. Sai quelli che hanno quella logica: siccome è un menu fisso, pagato, devo mangiare il triplo, tanto è tutto pagato! È proprio un tipo di lavoro che no... no...".

La rete di collaborazione si compone di rapporti sia formali sia informali. Particolarmente interessante è la sua partecipazione attiva all'interno di due reti formalizzate. La prima, costituita nel 2009, senza una vera e propria denominazione, è il primo caso di rete formalizzata in Sardegna; oltre alle aziende agricole, comprende anche aziende di diversa natura -accomunate dal fatto di lavorare per fornire servizi di carattere turistico. Tale rete persegue l'obiettivo di: *"Accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sul mercato [...] disciplinare anche l'esercizio in comune di attività svolte. Cioè la rete può avere sia lo scopo di migliorare l'organizzazione delle attività che già si svolgono. Ad esempio io faccio marmellate, io ho frutta, tu hai il laboratorio di marmellata, io do a te la frutta e insieme facciamo il prodotto. Oppure fare insieme una campagna pubblicitaria e vendere insieme i nostri prodotti. Quindi sia verso l'esterno sia verso l'interno, ad esempio per l'abbattimento dei costi. Cioè io contatto una ditta alla quale dico che mi serve la fornitura di un bene o di un servizio, siamo in 50 e chiedo di farmi lo sconto."* La seconda rete, sorta nel 2014, è la "Rete di imprese, agriturismi e fattorie didattiche della Sardegna centrale", una delle reti formalizzate sarde più grandi dal punto di vista del numero di aziende aderenti, costituita da circa 50 aziende agricole. Ha come obiettivo quello di: *"Accrescere la capacità di penetrazione delle imprese nei mercati nazionali e internazionali; collaborare all'esercizio delle proprie imprese in determinati ambiti; scambi di informazioni e prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica e tecnologica; esercizio in comune di più attività rientranti all'interno della propria attività d'impresa."* Attualmente stanno lavorando ad una piattaforma promozionale (MID Sardinia).

Nella nascita e sviluppo di queste due reti, Fabrizio ha avuto un ruolo centrale: è stato promotore e si è occupato di redigere entrambi i contratti. Pertanto, conoscendo profondamente il contratto di rete ha una opinione ben precisa sullo strumento e sul suo utilizzo: *"Ne conosco i vantaggi e gli svantaggi ed è molto sopravvalutato. [...] Ritengo che sia uno strumento che va valutato per quello che è. Proprio perché lo conosco. Tutti questi enti [...] tutti dicono che la rete è meglio del consorzio. Io dico che dipende. A parte che è sempre uno strumento e l'efficacia di uno strumento dipende da chi lo ha in mano. Oppure molti che dicono che la rete è un soggetto più agevole. Si è più agevole però secondo quello che fai non c'è lo scudo della personalità giuridica, tu firmi e pago io. Dipende, calma, qual è l'oggetto? Che impegni può prendere e chi sono i registi?... è molto pericoloso che io firmo e paghi tu. Invece se c'è un soggetto giuridico ne risponde questo. Quindi dipende da quello che fai. Dipende dalla governance, dai livelli delle maggioranze. [...] [Il contratto di rete può aiutare le imprese come la mia] ma alle condizioni che ci sia una piena consapevolezza che sono le persone a stare dietro le reti. Cioè ci deve essere la volontà di attuare e di realizzare quanto previsto in quei programmi che, a volte, rimangono astratti".*

Anche la rete di fornitura è rilevante del carattere dell'azienda. La rete si compone di imprese conosciute a livello regionale per l'elevata qualità delle loro produzioni. È evidente, dalle parole di Fabrizio, che si tratta di un rapporto che travalica la mera dimensione

economica e che si basa, anche, su un comune modo di "sentire" e operare all'interno del comparto agro-alimentare, nonché sull'esistenza di un rapporto amicale tra gli operatori delle diverse aziende coinvolte.

Un'altra rete fondamentale per l'azienda è quella afferente alla formazione. Anche in questo caso risulta molto importante il rapporto con gli altri produttori. Infatti, lo stesso Fabrizio -nel suo discorso sulla formazione all'attività d'impresa- fa emergere come principalmente abbia imparato il mestiere in famiglia e come siano stati importanti anche i rapporti con altri produttori. A quest'ultimo proposito: *"[Il peso che ha avuto il rapporto con altri produttori nell'acquisizione delle informazioni e delle competenze necessarie alla mia attività è stato] Notevole. Impari tanto dagli altri e insegna. [...] Dal punto di vista agronomico [mi ha insegnato] l'azienda Manga Chia di Porto Torres, molto avanzata dal punto di vista zootecnico e anche agronomico. Dal punto di vista agrituristico tanto ho imparato da Su Gologone di Oliena. E poi nell'ambito della Coldiretti, dove c'è un associazionismo molto spinto tra agriturismi, facciamo tanti incontri dove ci si confronta e ognuno racconta le sue esperienze. Scambio. La Coldiretti è il sindacato che ti rappresenta e che all'interno della sua organizzazione ha delle sezioni: la sezione donne, giovani, gli agriturismi, dove ci si incontra e ci si confronta sui problemi comuni."*

I vantaggi localizzativi dell'ambito locale sono rappresentati dal contesto paesaggistico, dalla qualità ambientale, dalle caratteristiche dei suoli, dalla tradizione e dalla cultura: *"Io credo molto nella capacità delle aziende, non dei contesti territoriali. Credo che sia relativo. Per esempio c'è gente che prende la macchina va a Villasalto perché c'è un servizio che piace. Se non ci fosse questo la gente non andrebbe [...] Tant'è vero che nello stesso posto ci sono aziende di successo e aziende che invece non lo sono."* Ci sono contesti, come quelli sulla costa, nei quali le aziende beneficiano dell'effetto attrattore del mare, così come quando si è in presenza di altri grandi attrattori naturalistici o di emergenze archeologiche. In altri contesti, come quello del Montiferru, è fondamentale che l'azienda sappia far bene il proprio lavoro e sappia raccontare il suo prodotto, così *"il territorio finisce in un prodotto che lo racconta"*. Mentre gli svantaggi si riassumono nella carenza di infrastrutture stradali.

2.6.5 Implicazioni progettuali

L'azienda è interessata a partecipare al progetto. La sua adesione a PROMETEA -progetto che si pone proprio dei fini di integrazione e collaborazione tra imprese- potrebbe risultare di grande interesse anche per le altre imprese aderenti, considerato il positivo contributo che proprio l'Agriturismo Montiferru sarebbe in grado di dare, data l'esperienza maturata nella collaborazione formale e informale in altre reti.

Fabrizio commenta l'impianto del progetto e avanza dei suggerimenti, uno tra tutti quello della concretezza, del pragmatismo: *"Tutto ciò che è inserito all'interno di questo progetto è molto interessante ma dipende molto dalla base sociale e dalla volontà dei soggetti di farne parte. Se il programma è troppo indotto, cioè troppo assistenziale, non va bene. È meglio essere in otto motivati, invece che in venti, allora si può fare. Anche questa cosa del manager*

di rete sembra una cosa che viene da fuori e ti porta i clienti, no! Quello è il frutto di una tua volontà, di una tua strategia. Serve molta formazione, seria però! Nei campi pratici, sul cibo riguarda sia gli aspetti tecnici sia gli aspetti antropologici, la storia, la consapevolezza, il rapporto tra cibo e territorio, tutti aspetti integrati. Ma non le cose astratte! Ad esempio: "abbiamo una bacca unica, se facciamo una rete, mettiamo un marchio, ci sono tanti consumatori nel mondo che la vorrebbero". Ok, ma chi lo fa? Come? Quando? Sono cose troppo lontane, ci vuole un po' più pratica."

2.7 PIALZA



<https://www.pialza.it/>

2.7.1 Struttura e storia aziendale

L'agriturismo Pialza si colloca nel territorio del Marghine, nel comune di Sindia, al confine con la Planargia. L'attività di ristorazione e ospitalità è operativa dal maggio del 2015. L'azienda agricola è nata come ditta individuale all'inizio degli anni Ottanta, quando il titolare Luciano Gai è subentrato nella gestione di una parte dei terreni familiari, mentre un'altra parte sono stati affidati al fratello di questi. Il padre di Luciano si occupava prevalentemente dell'allevamento di bovini e successivamente ovini, e della manutenzione dei muretti a secco.

Nelle prime fasi sono stati realizzati diversi investimenti tra cui: interventi di miglioramento fondiario (spietramenti), la costruzione di un capannone agricolo, l'acquisto di un trattore e relativa attrezzatura, la costruzione di un vascone -alimentato da una sorgente naturale, e un sistema di redistribuzione dell'acqua per abbeveratoi e coltivazioni. L'azienda sin da subito ha una chiara vocazione zootecnica, anche se nelle fasi iniziali era prevalente l'allevamento bovino da carne (ridotti a soli 4 capi, contro i 150 posseduti in precedenza), mentre oggi prevale quello ovino (300 capi). Tuttavia, il titolare, viste anche le difficoltà del comparto lattiero-caseario, è intenzionato a diminuire gli ovini a favore dei bovini da carne. A questo si aggiunge anche l'allevamento di maiali (30 capi), prevalentemente per l'agriturismo ed il consumo familiare.

L'azienda non è a corpo unico, ma ha diversi poli: il primo -in cui si colloca la struttura turistica e un capannone agricolo, il secondo -dove si trovano le stalle, la sala mungitura e altri locali ad uso agricolo, e poi un terzo in affitto -in agro di Suni- dove son collocati la porcilaia e gran parte dei pascoli. I terreni posseduti in proprietà e in affitto (rispettivamente 20 e 60 ettari) sono utilizzati prevalentemente per l'allevamento del bestiame (25 ettari di erbai misti e foraggiere, 34 di pascolo). A queste coltivazioni si aggiungono delle piccole produzioni, oggi incrementate, per soddisfare le esigenze dell'agriturismo: mezzo ettaro di orto, patate e piante officinali e mezzo ettaro di oliveto (60 piante).

La principale azione innovativa portata avanti dall'azienda è stata ed è quella di convertire, gradualmente, un'attività specializzata nella produzione di una materia prima -il latte ovino- in un'attività maggiormente diversificata in termini di produzioni; specializzata anche nell'ospitalità; che punta a chiudere il ciclo della produzione con la trasformazione (sia di insaccati sia di prodotti caseari), e con la vendita dei propri prodotti attraverso la ristorazione interna e la vendita diretta: *"Vista anche la crisi nel settore agropastorale, abbiamo cercato di*

realizzare questa struttura per vendere il nostro prodotto a km0". Una strategia che nel complesso consente all'azienda di poter percepire un maggiore valore aggiunto: "Innovazioni per il momento ne abbiamo fatto ben poche, perché vogliamo partire innanzitutto con la trasformazione, a breve saremo in possesso delle autorizzazioni per la trasformazione e la vendita dei nostri prodotti. Ci proponiamo inoltre di procedere a seguito di autorizzazioni nella produzione e vendita diretta anche di insaccati. [Per quanto riguarda l'agriturismo] Per noi c'è tanto da imparare su questo settore, un lavoro da sperimentare, quindi si tratta di un'esperienza nuova. Pian piano stiamo cercando di migliorare su tutto, sia sul servizio, sia sull'accoglienza, cogliendo le varie richieste e le aspettative dei clienti. Perché non essendo neanche il nostro lavoro è difficile inquadrare di punto in bianco, quindi pian piano stiamo cercando di migliorare un po' su tutto."

La struttura agrituristica è costituita da un unico immobile, ben visibile dalla SS129bis, e dispone di 100 coperti; inoltre, data la presenza di una seconda sala nel piano terra della struttura è possibile -in occasioni particolari- arrivare anche a 300 coperti. Per il pernottamento ci sono 6 stanze dotate complessivamente di 12 posti letto, di cui una attrezzata per ospitare persone con handicap. L'attività turistica è aperta tutto l'anno, ma sempre su prenotazione.

Oggi in azienda lavorano due dipendenti a tempo indeterminato nella parte agrituristica, il cuoco ed una ragazza che si occupa delle pulizie, mentre nella parte agricola lavorano il titolare coadiuvato dal figlio minore -Antonio. Alla bisogna, nel servizio a tavola, danno una mano anche la moglie di Luciano e Samuele -il loro figlio maggiore. La moglie di professione è commercialista, pertanto, si occupa della gestione economico-amministrativa dell'azienda; mentre il figlio maggiore, appassionato d'informatica e grafica, cura la parte promozionale: sito internet aziendale, gestione dei social-network (pagina Facebook e Instagram), iscrizione nei canali OTA (es. Booking, TripAdvisor, AirBnB, Trivago, Venere.com, Doid), cura della grafica (bigliettini da visita, flyer, dépliant, etc.).

2.7.2 Prodotti e specificità

I principali prodotti dell'azienda rivolti alla vendita esterna sono collegati all'allevamento ovino, in particolare vengono venduti annualmente 400 ettolitri di latte e 200 Agnelli IGP di Sardegna. Circa 1000/2000 litri di latte sono destinati alla produzione di formaggi per l'agriturismo e a uso famiglia: soprattutto formaggi freschi e ricotta che vengono utilizzati per i ripieni delle paste fresche, semicotti in parte destinati anche alla stagionatura.

L'altra produzione rilevante deriva dalla suinicoltura. A lato della produzione di carne, in particolare suinetti, vengono realizzati diversi insaccati tra cui: *"salsicce, un po' di salame, qualche prosciutto, speck e roba del genere, qualche lonza"*. I prodotti sono oggi principalmente per l'autoconsumo, ma visto il recente ottenimento delle autorizzazioni verranno incrementati per l'agriturismo, e nel futuro per la vendita diretta. I maiali sono allevati allo stato semibrado.

La produzione olearia è oggi poco significativa, tanto che nell'ultima annata sono stati prodotti appena 30 litri di olio extra vergine, e quindi destinata principalmente per l'uso a crudo a tavola ed in cucina. Vengono realizzate anche olive da mensa. L'azienda produce, inoltre, alcuni sottolio con ortive e spontanee stagionali.

Infine, per la ristorazione vengono prodotte paste fresche ripiene all'uovo da grano sardo. In questo caso il prodotto principale sono i ravioli, i ripieni vengono realizzati con i prodotti caseari e ortivi dell'azienda: *"I ravioli hanno il ripieno di ricotta e spinaci, o di formaggio pecorino fresco, o di patate e verdure"*. A questi si aggiunge anche la produzione di dolci: *"I dolci li produco qua, e sempre partendo dalla ricotta si fanno i ravioli dolci, dal formaggio fresco le seadas. Poi per esempio faccio semifreddi, semifreddi al torrone o agli amaretti"*.

2.7.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

L'incertezza del prezzo del latte e le crisi periodiche che interessano il comparto hanno portato il titolare ad attuare una strategia aziendale più attenta alla diversificazione e alle produzioni di qualità. Infatti, diversificare e qualificare le produzioni permette un più facile accesso al mercato, e un conseguente maggior livello di autonomia: *"Abbiamo puntato sulla diversificazione perché il nostro prodotto secondo me non è pagato dai commercianti e dagli industriali, quindi se riusciamo a venderlo noi a km0 ecco sicuramente riusciamo a guadagnare qualcosina in più"*.

Luciano ritiene che la *qualità* sia legata all'artigianalità delle produzioni, all'utilizzo di materie prime genuine "naturali" e "non artefatte", alla cura del processo produttivo, alle specificità territoriali e regionali: *"Sicuramente facciamo i nostri prodotti di qualità perché non usiamo dei prodotti chimici come molte aziende usano, quando trasformano un prodotto, per poterlo fare tutto l'anno uguale. Noi trasformiamo e facciamo dei prodotti tipici. I prodotti tipici, fatti in casa, purtroppo non saranno tutti uguali però hanno sempre un gusto diverso."*

E poi ancora aggiunge: *"La qualità del prodotto dobbiamo partire innanzitutto dalla materia prima, se parliamo degli animali dall'alimentazione; dall'alimentazione al benessere dell'animale, e poi c'è tutto il resto della trasformazione e anche della conservazione del prodotto. [Mentre] Le cose buone sono le cose genuine senza estrogeni, senza antibiotici, senza tutte queste manipolazioni che fanno un po' dappertutto nelle altre nazioni. Perché da noi per esempio sono anche vietati gli estrogeni, in altre nazioni no, ma poi portano le carni in Italia dalle altre nazioni, è un controsenso!"*.

Ancora oggi le tecniche di coltivazione adottate non si avvalgono di trattamenti intensivi (si ricorre al concime chimico solo in alcuni casi come per gli erbai), ma l'azienda è stata nel passato -per i primi cinque anni- in regime Biologico, lo ha abbandonato a causa delle difficoltà gestionali, dovute al fatto che gran parte dei terreni aziendali sono in affitto ed i rispettivi proprietari non sempre si mostravano d'accordo.

Come già detto, tra le principali strategie di sviluppo dell'azienda rientrano sia la trasformazione dei prodotti sia la vendita diretta, attività per lo più in via di implementazione, anche se già presenti in forma embrionale.

Luciano nella sua azienda ha puntato soprattutto sull'ampliamento dei servizi. Infatti, oltre all'apertura dell'agriturismo, ha conseguito il titolo di operatore di Fattoria didattica, ed è stato anche coinvolto in un progetto di agricoltura sociale promosso dal Gal Marghine. Quest'ultimo dal titolo "Il lavoro mi fa bene" è un progetto che ha visto la costituzione di un'ATI con la partecipazione di 6 imprese e 13 beneficiari⁵. In particolare l'agriturismo ha ospitato per alcuni mesi 2 beneficiari seguiti da un tutor, che hanno lavorato in azienda: *"Allora, c'era una ragazza, seguita da un tutor, che si occupava delle pulizie nel locale, sia internamente sia esternamente. Mentre l'altro signore si occupava di giardinaggio e di gestire un piccolo orticello piantato a pomodori, zucchine, melanzane, peperoni... prodotti raccolti e utilizzati in agriturismo. Secondo me è stata una bellissima esperienza, anche perché poi ti senti soddisfatto perché vedi soddisfatta una persona che ha problemi, che si sente coinvolta nel mondo del lavoro e la vedi sorridere, quindi ci ha fatto piacere a me e a tutta la famiglia. Io lo rifarei anche."*

La Fattoria didattica, invece, non è stata ancora attivata perché l'impegno da dedicare per questa attività è abbastanza importante, occorre pertanto costituire uno staff stabile con la cooperazione dei figli: *"perché il corso l'ho fatto io però devo avere anche l'appoggio e l'aiuto perché uno che fa Fattoria didattica non è mai da solo. Da solo non riesci a gestire quando ti arrivano i bambini, quindi ci vuole uno staff e lo staff devi creartelo con delle persone di famiglia soprattutto, se no non ha senso neanche. [I laboratori che avevo presentato erano] delle piante officinali e curative, perché ci sono delle piante curative che molti non sanno, e anche delle erbe che crescono naturali. E poi la linea del benessere animale, e dal benessere animale alla trasformazione del prodotto. Questa è la linea che avevo in mente io e che ho presentato anche quando abbiamo fatto il corso"*.

I principali servizi dell'attività di ospitalità sono la ristorazione e il pernottamento in struttura. L'attività di ristorazione è frequentata prevalentemente da persone del territorio, in particolare per la realizzazione di rinfreschi per piccole cerimonie (feste di compleanno, battesimi, comunioni e cresime) e, ultimamente, anche pranzi di matrimonio. Grazie alla recente iscrizione nei canali OTA come Booking, si stanno incrementando anche i pernottamenti e le presenze di turisti italiani e stranieri. Tra le formule previste per il pernottamento vi sono: *"solo pernottamento, pernottamento con prima colazione, mezza pensione e pensione completa"*.

Luciano vorrebbe avviare dei servizi per i clienti dell'agriturismo con il coinvolgimento di soggetti esterni, in particolare attività escursionistiche e di ippoturismo: *"Adesso non siamo ancora partiti con le attività escursionistiche, però vogliamo farlo. Io ho una nipote che fa proprio trekking e adesso sta lavorando in questo settore (escursioni in genere), pensiamo di*

⁵ Pubblicazione del GAL "Agricoltura sociale nel Marghine. Esperienze e opportunità", http://www.galmarghine.it/home/files/progetti/Agr_sociale/Locandina%20agricoltura%20sociale.pdf

fare un pacchetto con loro, stiamo valutando un'offerta che ci hanno proposto. Inoltre c'è un nostro paesano che si occupa di ippoterapia e ha appena ultimato i lavori nel suo maneggio, volevamo metterci d'accordo e avviare qualche iniziativa in collaborazione. Ne abbiamo già parlato e ho detto: "Vediamoci e così ci rivolgiamo entrambi ad un'agenzia e vediamo come creare un pacchetto."

L'azienda è parzialmente *pluriattiva* dato che la moglie del titolare, commercialista, pratica la libera professione. Inoltre, l'impresa è coinvolta in diverse pratiche riconducibili alla categoria delle *economie domestiche*, sia come forme di scambio di beni e servizi con altre aziende e professionisti, sia come *autoproduzione* di input produttivi utili all'alimentazione del bestiame (erbai), alla produzione di trasformati (latte, carne e ortive) ed, ancora, la raccolta di legna per camini e forni: *"Possiamo darci una mano in periodo di semine e arature l'uno con l'altro. Ecco qualche amico da una mano a me e poi io vado a dare una mano a lui. Sono cose che servono anche, perché ti capita che devi seminare un pezzo di terreno, e quindi via: seminare, staccare, livellare il terreno, coprire i semi, rullare [...] se invece ci sono 1-2 amici che uno fa una cosa e uno fa l'altra riesci a sbrigarti prima, finito e buonanotte! Domani vado da te e finito, capito? [...] Quando ho bisogno poi cerco anche un professionista esterno che mi da una mano per gli insaccati. Siamo amici, lavora proprio nell'ambito, in aziende più grosse dove lavorano gli insaccati e quindi mi da una mano. Ho anche un nipote che mi da una mano quando ho bisogno, che lavora lo stesso nel settore".*

Chiaramente l'azienda si occupa della manutenzione delle alberature, delle siepi aziendali e delle strutture, per garantire un ambiente esteticamente piacevole (nell'area dedicata all'ospitalità). Allo stesso tempo, per favorire un più facile accesso all'azienda, si occupa della sistemazione delle strade campestri (anche acquistando e mettendo della ghiaia all'occorrenza), incluse quelle di pertinenza del comune -grazie alla collaborazione con le altre aziende limitrofe: *"Abbiamo comprato due camion di ghiaia, insieme a tutti quelli che passano per andare al lavoro, ci siamo quotati e abbiamo sistemato la stradina, oltre a quella che dobbiamo sistemare dentro il nostro terreno. Poi per arrivare all'altra nostra azienda devo fare un chilometro in una stradina che ho dovuto sistemare utilizzando un mini escavatore, che ho acquistato da pochi anni, sono andato e l'ho sistemata, perché il comune non interveniva. Fortunatamente quest'anno il comune ci ha dato un po' di ghiaia e l'abbiamo sistemata noi."*

Si occupa, inoltre, della manutenzione dei muretti a secco, soprattutto per evitare la fuga del bestiame in altri terreni, e della pulizia dei canali di scolo delle acque piovane. Come già detto, inoltre, l'azienda non utilizza fertilizzanti o pesticidi, anche perché: *"i prodotti dell'azienda li consumiamo anche noi in casa, e quindi siamo i primi che odiamo i pesticidi, è meglio poco e buono, che tanto poi vai a finire in ospedale."* Al momento non sono presenti impianti di produzione di *energia rinnovabile*, anche se esiste una predisposizione per il montaggio di pannelli solari nel tetto della struttura agrituristica. Vi è anche il *riutilizzo di alcuni scarti di lavorazione*, come la scotta e gli avanzi della ristorazione, che vengono dati ai maiali, e lo stallatico utilizzato per la concimazione dei terreni.

Un'attività particolarmente importante è quella del benessere animale, l'azienda aderisce a questa Misura PSR per i capi ovini. Tuttavia, il titolare sottolinea che per garantire veramente il benessere delle greggi l'attività deve essere remunerativa, perché se così non è ne risente anche la qualità dell'accudimento del bestiame. La *sicurezza alimentare* viene garantita rispettando le procedure stabilite dai manuali HACCP e, inoltre, prestando grande attenzione alle intolleranze alimentari dei clienti: *"Cuciniamo proprio separatamente per loro e compriamo i prodotti adatti a loro, tipo un pane per celiaci o un dolce per celiaci, oppure lo facciamo noi con delle farine adatte ai celiaci e prestando attenzione alle varie forme di intolleranza alimentare."* Infine, spesso l'azienda, sulla base delle sue possibilità, *sponsorizza eventi* del territorio.

2.7.4 Reti e relazioni

I prodotti venduti all'esterno sono principalmente il latte e gli agnelli. Il latte viene conferito a un caseificio di Macomer (FOI), mentre gli agnelli vengono venduti a un mattatoio di Sindia (Piu).

Molto più articolata è la strategia messa in atto per entrare in contatto con i clienti, implementata grazie all'aiuto del figlio maggiore. L'azienda dispone di un sito internet, di una pagina in alcuni social-network (Facebook, Instragram), dell'iscrizione in diversi canali OTA per le prenotazioni. L'obiettivo del figlio maggiore di Luciano -Samuele- è quello di migliorare il sito internet aziendale, che al momento è poco flessibile e di difficile utilizzo, allentando gradualmente la "dipendenza" da Booking per le prenotazioni, perché se da un lato questo favorisce una buona promozione dell'azienda, dall'altra l'intermediario percepisce una commissione abbastanza rilevante (15% sul fatturato). Infine, sempre Samuele si occupa della costruzione della grafica del materiale promozionale dell'azienda, ed in casi particolari anche grazie all'aiuto di un cugino, che ha un suo studio grafico. L'azienda, inoltre, intende implementare la relazione con le agenzie turistiche, dalle quali sono arrivate anche delle prime proposte. Tra queste una piccola compagnia di Cagliari che organizza gite fuori porta per comitive.

Le reti di fornitura di fiducia sono localizzate nel comune di Sindia, con due imprese che forniscono trasformati per la ristorazione (prodotti caseari, pane e paste alimentari).

Una delle più importanti reti di collaborazione dell'impresa a livello territoriale è con il GAL Marghine. L'azienda è stata coinvolta in molti progetti di sviluppo locale promossi da questa agenzia del territorio. Oltre al già citato "Il lavoro mi fa bene", si annoverano: il progetto T.R.A.M.A.⁶, volto alla valorizzazione delle tradizioni gastronomiche locali (in particolare l'impresa ha presentato un tipico piatto di Sindia "sa suppa falza"⁷; il progetto "Prati Fioriti"⁸, volto alla valorizzazione della biodiversità delle essenze locali nei prati e pascoli del Marghine

⁶ <http://www.galmarghine.it/home/trama.html> , https://www.youtube.com/watch?v=G_-LCzJo9A

⁷ O Suppa Valza "una zuppa fatta con il lardo, salsicce fresche, cipollotti freschi, e poi si immerge questo pane"
<http://www.taccuinistorici.it/ita/news/contemporanea/usi---costumi/Sa-suppa-falza.html>

⁸ https://issuu.com/galmarghine/docs/catalolo_arrivano_i_gialli_galmargh ,
<http://www.galmarghine.it/home/arrivano-i-gialli.html>

(in particolare, nell'azienda è stato ritrovato l'antenato del grano Cappelli): *“Ho partecipato ad un programma del GAL due anni fa che era “Prati fioriti”⁹, non so se ne sei al corrente, avevano preso un paio di metri di terreno per vedere quanti tipi di erba nascevano. Ci hanno anche offerto “la gita” all'Expò di Milano [ride]. Poi ci hanno dato il libro realizzato con il racconto dell'esperienza fatta con tutte le aziende che hanno aderito. È stata una bella esperienza. Non credevo neanche io che nascessero in un pezzettino di terreno 50-60 tipi di erbe naturali. In effetti erano tutte erbe buone, c'era anche l'erba medica che io non sapevo che nel mio terreno nascesse spontaneamente; c'è un tipo di grano che a quanto pare non è dappertutto, ma in un terreno che ho io in affitto c'è questo tipo di grano che era il grano antico, come si chiama? Il grano Cappelli, l'antico grano Cappelli, che ci sono pochi chicchi in una spiga, che nasce spontaneamente lì.”*

Il titolare individua come *vantaggi* del territorio le caratteristiche dei terreni -in particolare la loro fertilità, poi la qualità dell'ambiente e il saper fare diffuso, tutti fattori legati fra loro e che favoriscono la realizzazione di prodotti di qualità: *“Sindia è una delle migliori zone anche quando facciamo il formaggio; il nostro formaggio rimane molto cremoso, proprio per la qualità del terreno e del pascolo, perché quando il terreno è buono e ci sono le erbe naturali e diversi tipi di erba, poi anche il formaggio ti viene più saporito, più profumato e più cremoso.”*

Gli *svantaggi* riguardano più che altro il sistema infrastrutturale, i costi troppo elevati sia di trasporto sia energetici, una burocrazia troppo asfissiante, un sistema di sostegno alle imprese poco efficiente.

Luciano ha appreso le competenze utili alla gestione dell'impresa zootecnica soprattutto in famiglia, integrate da qualche breve esperienza lavorativa informale in giovane età (presso un macello, in particolare come macellatore e scuoiatore). Ancora, il corso di Fattoria didattica, gli ha trasmesso alcune competenze utili in tema di accoglienza per la gestione dell'agriturismo. Rilevante il confronto con altri produttori e colleghi, attraverso cui si ottengono utili informazioni e suggerimenti: *“Con i colleghi in effetti ci sono dei confronti, dei consigli per esempio su cose che ho fatto e dove mi sono trovato meglio, quindi molto positivo perché a me piace anche provare e ascoltare le esperienze altrui. Tra colleghi se abbiamo un problema in azienda ne parliamo fra di noi. Ad esempio: io ho fatto la stessa cosa ma per me non va bene, dov'è il problema?, cerchiamo di arrivare a scoprire il problema dove nasce.”*

Sono diversi i soggetti che forniscono competenze all'impresa. Emerge in particolare il ruolo dell'Agenzia regionale LAORE, menzionata sia per la formazione sia per l'assistenza tecnica. Importante è anche la ASL, che fornisce informazioni per garantire la sicurezza alimentare e la salute del bestiame. Inoltre, l'impresa si rivolge a dei professionisti per servizi informatici, assistenza tecnica e tecnologica. Infine, anche se una buona parte della gestione amministrativa viene realizzata dalla moglie, l'impresa riceve consulenza in tal senso anche dall'associazione di categoria CIA, di cui il titolare è stato anche consigliere provinciale.

⁹ https://issuu.com/galmarghine/docs/catalolo_arrivano_i_gialli_galmargh
<http://www.galmarghine.it/home/arrivano-i-gialli.html>

2.7.5 Implicazioni progettuali

Luciano è interessato ad aderire al progetto. Si sofferma soprattutto sulle problematiche connesse al sistema di trasporto regionale, alla diminuzione dei flussi turistici nell'area a causa del depotenziamento dei voli dall'aeroporto di Alghero: *"Ryanair da Alghero che ha tolto 15 voli ha causato un danno enorme a tutta la nostra zona!"*. E poi i costi eccessivi che devono sostenere i turisti per poter arrivare sull'isola: *"E poi il trasporto, io ho dei turisti che vengono qui, magari vengono con gli amici e con le moto 2-3 giorni, poi invece con le famiglie evitano di venire perché non ce la fanno finanziariamente, costa un sacco di soldi. Anche qualche giorno fa un ragazzo che ha i genitori a Sardinia, ha l'appoggio lì, però mi ha detto: ma io ho speso 1200€ per venire a Sardinia con la nave. Cioè uno che va in ferie marito e moglie, la macchina e due figli, e si deve per forza prendere la cabina, e spendere 1200€ di trasporto è assurdo dai! Come fanno a venire? Sai quanta gente mi ha detto: io le ferie con la famiglia le faccio da un'altra parte, perché qui costa troppo"*.

Per sviluppare l'intero comparto turistico, in termini sia quantitativi sia qualitativi, per Luciano l'elemento centrale è dato dal riconoscimento della continuità territoriale: *"quello che manca in Sardegna è proprio la continuità territoriale, perché non è giusto perché noi facciamo parte dell'Italia. [...] Secondo me è la base principale perché io parto da questo discorso: un locale se bene o male lavora tutti i giorni, anche se non c'è il pienone, però riesce a lavorare tutti i giorni, sa anche organizzarsi meglio, riesce anche a investire su altre cose e fa innovazione. Però se lavori saltuariamente non ci riesci a modernizzarti. Quindi la base principale proprio per il turismo secondo me è l'agevolazione per i turisti, e soprattutto i trasporti."*

2.8 AGRITURISMO S'ISPIGA

Agriturismo S'Ispiga

<http://www.sispiga.it/>

2.8.1 Struttura e storia aziendale

L'Agriturismo S'Ispiga muove i suoi primi passi nel 2004, come attività annessa all'azienda agricola di Inzis Salvatore, oggi più che ottantenne. È collocata nel Montiferru in Località Tega, sul territorio di Cuglieri, lungo la Strada Statale n.292 al km 97,400 tra Cuglieri e Oristano. L'origine aziendale è da ricercarsi nei decenni passati: erano gli anni sessanta quando Salvatore -insieme con i suoi due fratelli- avvia l'impresa, un'impresa che si configura come naturale prosecuzione dell'impegno della famiglia d'origine nel settore agricolo- zootecnico. Poi c'è stata anche una società tra fratelli -dal 1993 fino al 2003, anno del suo scioglimento- quindi la decisione da parte di ciascuno di andare avanti da solo. Maria Ausilia, figlia del fondatore -attuale proprietaria della struttura agrituristica e del terreno in cui questa sorge, nonché futura imminente titolare dell'impresa paterna- racconta la loro storia: *"[La società era vocata] Soprattutto all'allevamento degli ovini che è andato benissimo finché i tre fratelli erano uniti, quindi c'era chiaramente la manodopera familiare. Poi, nel momento in cui non c'è stata più questa unione, eravamo arrivati ad avere circa 2000 capi ovini, la società si è frantumata e ognuno ha preso la sua strada. Per carità va comunque bene ma chiaramente i numeri son diversi."*

Oggi Salvatore gestisce l'azienda -di cui è formalmente titolare- insieme alla moglie, al figlio, alla figlia ed al genero; il figlio ed il genero, inoltre, sono a loro volta titolari, ciascuno, di una propria azienda. Di fatto esiste una grande collaborazione tra queste tre realtà produttive, tanto che le rispettive attività si intersecano tra loro in maniera funzionale; collaborazione che poi si estende anche tra queste aziende e le aziende zootecniche dei cinque nipoti di Salvatore, che hanno aperto le loro imprese, anch'essi, a seguito dello scioglimento della società dei loro padri.

Concependo il tutto come un unico progetto di impresa, è possibile affermare che la produzione si svolge all'interno di due corpi, collocati nello stesso comune: quello centrale - che si compone di 90 ettari, ed il secondo, più piccolo, di 10 ettari. Tra i due vi è una distanza di circa 15 chilometri. Nel secondo corpo trovano spazio i locali destinati all'agriturismo (ristorante e camere per il pernottato), un orto, cavalli ed asini (complessivamente 4 capi -di cui è proprietaria Maria Ausilia) ed alcune galline. Nel corpo centrale, dove è presente anche una casa colonica, vi sono due capannoni -uno ospita la stalla, la sala mungitura ed un altro locale (utilizzato in passato, per alcuni anni, come mini caseificio), il secondo capannone ospita il ricovero degli attrezzi e l'area di stoccaggio dei cereali; i terreni vengono coltivati a cereali ed erbai, vi è un oliveto impiantato nel 1996, un orto, si allevano ovini (270 capi) e suini (10 capi). Salvatore si occupa a tempo pieno dell'attività agricola e zootecnica, aiutato dalla moglie e dal figlio. L'agriturismo, invece, è portato avanti a tempo pieno da Maria Ausilia e da suo marito, coadiuvati da sei dipendenti che si occupano del servizio in sala e delle camere. L'azienda realizza anche tutta una serie di trasformati, della cui produzione si occupano fondamentalmente Salvatore (prosciutto, formaggi -fresa e casu axedu) insieme alla figlia ed

al genere (conserven, marmellate, paste e dolci).

Una parte della produzione viene venduta ad altre aziende della filiera produttiva, la restante parte viene utilizzata per il servizio di ristorazione in agriturismo. Nello specifico, la maggior parte del latte viene conferito al caseificio FOI, così come la maggior parte degli agnelli vengono venduti a una macelleria che ha sede nell'oristanese. Una parte degli agnelli, le pecore e i suinetti vengono consumati all'interno dell'agriturismo. Stessa destinazione per la produzione di olive, ortive, grano e per i trasformati che derivano da queste materie prime, nonché dalla lavorazione delle carni.

Oggi l'impresa è in un periodo di crescita. Maria Ausilia descrive l'andamento di fatturato, addetti e investimenti negli ultimi anni: *"Dal 2012 a oggi il fatturato è in aumento, perché dal 2004 fino al 2009, più o meno, era sempre in aumento, poi c'è stato il crollo e poi adesso pian piano sta aumentando. La stessa cosa per gli addetti, siamo in salita. Per gli investimenti: nel 2002 e 2003 quando abbiamo costruito chiaramente era tutto nuovo. Nel 2010 abbiamo terminato un investimento importante che era la ristrutturazione di un fabbricato, poi ci siamo fermati completamente nel periodo di crisi e adesso, quest'anno, abbiamo nuovamente iniziato con qualcosa. Adesso piano piano stiamo aumentando."*

Nonostante la buona crescita registrata, l'imprenditrice ritiene di non aver dato luogo a particolari innovazioni che, invece, arriveranno nei prossimi anni, in quanto è in programma l'ampliamento della parte relativa ai servizi. Ampliamento a cui lei tiene particolarmente: *"Ci stiamo attivando per ampliare i servizi. Ad esempio io sto terminando il corso di Fattoria didattica. Un corso che doveva essere di 90 ore, siamo arrivate a 150. Innovazione da un punto di vista della strumentazione per il momento non ci possiamo permettere nessuna spesa. Siamo proprio fermi. Poi pian piano vorremmo inserire altri servizi: stiamo cercando di mettere su una stalla con asinelli sardi, cavalli in modo da fare un giorno anche qualcosa con questi animali. Però tutto molto, molto lentamente."*

2.8.2 Prodotti e specificità

Fatta eccezione per latte e carne, conferiti prevalentemente ad altre aziende, la restante parte delle materie prime prodotte vengono destinate esclusivamente al consumo interno tal quali o trasformate, quindi all'agriturismo. Stiamo dunque parlando di: marmellate, conserve, olio e olive da mensa, insaccati (prosciutto), formaggi (*fresa, casu axedu, pecorino*) e latticini (ricotta, yogurt), pasta, *panadas* e dolci di mandorla.

Gli orti forniscono una buona varietà di prodotti: pomodori, peperoni, melanzane, patate, fagioli, zucchine, cetrioli e lattuga.

Gli oliveti aziendali sono destinati alla produzione di olio extra vergine (circa 100 litri all'anno) e, in piccolissima parte, alla produzione di olive da mensa. Olio ed olive derivanti esclusivamente dalla produzione aziendale, attraverso metodi di coltivazione convenzionali. Il processo produttivo si svolge quasi completamente in azienda, eccetto che per la fase di molitura delle olive che avviene presso un oleificio di Cuglieri.

Una produzione importante per l'azienda è quella casearia (circa 160 chili all'anno), diversificata e legata alla tradizione: *"Produciamo casu axedu, pecorino fresco, la fresa, in alcuni periodi, a dicembre -gennaio, lo yogurt per le colazioni e la ricotta che utilizziamo per fare la crema di formaggio. Il latte che utilizziamo per fare il formaggio, 1000 litri, proviene*

tutto da animali al pascolo. Il latte è ovino e lavorato tutto all'interno della nostra azienda. La fresa e su casu axedu sono PAT. Il 40% del formaggio è a pasta molle, il 60% a pasta semidura. Invece per quanto riguarda la seconda lavorazione i formaggi sono per il 40% a pasta cruda e per il 60% a pasta semi cotta. Produciamo più o meno 160 kg di formaggio all'anno e tutto il formaggio viene consumato all'interno dell'agriturismo."

Sempre per soddisfare le esigenze dell'agriturismo, Maria Ausilia ed il marito, producono i ravioli, con varie tipologie di ripieno, per i quali impiegano esclusivamente semole sarde (Brundu o Sardo Sole) ed altre materie prime prevalentemente aziendali. Complessivamente vengono prodotti due quintali di ravioli all'anno.

2.8.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

L'impresa mostra un discreto livello di multifunzionalità, che si esprime in tutte e tre le dimensioni che la compongono. Per quanto riguarda l'*approfondimento* l'azienda si distingue per un buon grado di diversificazione sia delle produzioni agricole sia di quelle zootecniche. Inoltre, come abbiamo visto, vi è la trasformazione di tutta una serie di prodotti partendo proprio dalle materie prime aziendali. Per parte di questi trattasi di produzioni tipiche regionali: alcune cultivar di pera (*pira buttiu*, *pira cambusina*), *fresa*, *casuaxedu* e *panadas*, prodotto sempre presente nel menù dell'agriturismo. Tutte le produzioni aziendali sono di elevata qualità ma, a parere dell'imprenditrice, tra queste spicca il suinetto: *"Probabilmente il maialetto è una delle produzioni di maggiore qualità. La qualità è legata all'alimentazione e alla pulizia."*

La valutazione della qualità operata da Maria Ausilia guarda soprattutto alla preparazione dei cibi, vuoi anche il suo ruolo all'interno dell'azienda, che si concentra soprattutto sulla parte della trasformazione e dei servizi: *"La qualità è data dal processo di lavorazione. È necessario seguire determinati schemi quindi non si devono saltare dei passaggi. Già il fatto che segui determinati schemi ti garantisce la sicurezza anche proprio nel senso di sicurezza alimentare. Se dobbiamo essere molto materiali ti dico che la qualità si raggiunge seguendo questi schemi."* La qualità di un prodotto, però, dipende anche dalla passione che si mette nel proprio lavoro: *"Poi ho una visione anche più romantica cioè che la qualità dipende anche dalla passione che uno ci mette nel fare le cose."* Quindi attenzione, cura, meticolosità.

Al concetto di "qualità" si potrebbe connettere quello di "buono", ma per l'imprenditrice non vi è una vera e propria definizione oggettiva, perché ci spiega: *"La bontà è soggettiva. Lo dico per quello che vediamo qui. Per esempio nella stessa serata possiamo avere 12 tavoli, 10 che dicono che le pietanze che gli proponiamo sono buone e due no. Eppure si tratta della stessa preparazione, uscita nello stesso momento. Quindi è molto soggettivo. Ti dicono che non è buono perché magari trovano il cameriere antipatico, perché magari in quel momento sono indisposti..."*

Un altro aspetto che contribuisce alla dimensione dell'*approfondimento* è la partecipazione ad alcune attività aziendali da parte degli ospiti dell'agriturismo, benché non in maniera strutturata: *"ospiti e amici, perché alla fine poi diventano amici. C'è capitato di coinvolgerli nella tosatura oppure nella preparazione di alcune pietanze"*.

Il servizio di ristorazione e quello di pernotto sono le attività che maggiormente contribuiscono alla dimensione dell'*ampliamento*. I due servizi vengono proposti,

separatamente oppure insieme, attraverso pacchetti di ospitalità con prima colazione, mezza pensione o pensione completa. Per quanto riguarda la ristorazione, l'azienda dispone di una sala che contiene un massimo di 110 coperti, all'interno della quale si somministrano pasti preparati -per la maggior parte- con prodotti aziendali. Per il pernottato vi sono 5 camere, per un totale di 15 posti letto.

I clienti sono prevalentemente sardi (40% provengono dall'ambito locale -quindi Montiferru e Planargia, un altro 40% dal resto della regione). Soprattutto per quanto riguarda il servizio di ristorazione, la struttura lavora anche fuori dalla stagione estiva con una clientela che proviene dalle aree urbane di Cagliari, Sassari e Oristano, ed ancor più con i locali che si servono di S'Ispiga per dei pranzi di festa, in occasione di cerimonie religiose -battesimi, cresime, matrimoni, per delle ricorrenze tra coetanei; a questo si aggiungono altri eventi come l'organizzazione di convegni ecc. La percentuale di clienti italiani (prevalentemente Nord e Centro Italia) e stranieri (Germania, Svizzera e Francia) si limita ad un 20% sul totale. Gli stranieri provengono principalmente dalla Germania, ciò dipende da due specifici rapporti di collaborazione che l'imprenditrice intrattiene con un tour operator e una fotografa, entrambi tedeschi. Il primo, almeno un paio di volte all'anno, conduce in azienda dei gruppi di visitatori; la fotografa, dalle due alle quattro volte all'anno, organizza e svolge dei corsi di fotografia proprio presso l'agriturismo, dove oltre ad utilizzare le sale per le lezioni, i corsisti, si intrattengono in mezza pensione per una settimana.

L'agriturismo offre anche un servizio catering. In particolare, si occupa della somministrazione dei pasti, durante lo svolgimento di elezioni, ai militari in servizio sul territorio, e dell'organizzazione di grandi eventi: *"Noi facciamo anche dei catering all'esterno, noleggiamo l'attrezzatura, almeno una volta all'anno. Bene o male sono tre anni che abbiamo questo catering una volta all'anno per circa 400 persone che facciamo a Cuglieri al seminario."*

L'agriturismo ospita spesso convegni e stage, organizzati da Enti Pubblici tipo l'Agenzia LAORE. L'Agenzia, negli ultimi anni, ha realizzato uno stage sulla lavorazione delle tradizionali *panadas*, tre stage nell'ambito dei corsi per operatore di Fattoria didattica e uno relativo al corso per la potatura dell'olivo. Il servizio di Fattoria didattica verrà avviato a breve, contribuendo così ulteriormente a sviluppare la dimensione *dell'ampliamento*. Maria Ausilia e suo marito, di fatto, hanno già sperimentato delle attività formative che in futuro intendono includere proprio nel servizio di Fattoria didattica: con una scuola dell'infanzia hanno fatto un laboratorio di manipolazione della pasta e del pane; con la collaborazione di un'associazione locale, hanno realizzato dei laboratori sulla tosatura e la lavorazione della lana: *"Lo facciamo per le scolaresche attraverso una cooperativa, loro fanno il laboratorio e io mi occupo del pranzo. Lo facciamo qua, mettiamo a disposizione gli animali, il personale, quindi mio marito e mio fratello fanno la dimostrazione. Poi alla fine della dimostrazione della tosatura i bambini fanno la lavorazione della lana -lavaggio, filatura- tutte queste cose qua."*

L'imprenditrice sta valutando, inoltre, la possibilità di aprire servizi di pet-therapy e ippoturismo.

La dimensione del *riposizionamento* si esprime nelle diverse forme di integrazione al reddito aziendale, che la famiglia mette in campo mediante diverse strategie. Ad esempio sul piano della *pluriattività*: all'azienda principale si affiancano le altre due aziende, che producono del reddito aggiuntivo. Sul piano delle *economie informali*: buona parte dell'alimentazione degli animali è autoprodotta in azienda (*autoproduzione*); la famiglia utilizza per il proprio fabbisogno alimentare le produzioni aziendali (*autoconsumo*); infine, gli stabili rapporti di

scambio -di prodotti e di lavoro- tra l'azienda di Salvatore, quelle dei figli, del genero e dei nipoti.

L'attività aziendale produce anche delle esternalità positive, per il territorio nel suo complesso. Questo avviene grazie alla cura dedicata all'azienda sul piano estetico (giardini, in particolare siepi e alberature aziendali), che si riflette poi a livello paesaggistico. I gestori si occupano della manutenzione dei muretti a secco e delle strutture presenti; della pulizia dei terreni, con particolare attenzione alle fasce antincendio. Verranno costruite delle vasche di recupero dell'acqua piovana. Vi è attenzione anche nel riutilizzo degli scarti di lavorazione (scotta, residui dell'orto ecc.) per l'alimentazione degli animali, l'utilizzano del letame per la concimazione dei terreni. La sicurezza alimentare è garantita dal pieno rispetto dell'HCCP; aderiscono al protocollo del Benessere animale. L'imprenditrice racconta del particolare rapporto che Salvatore instaura con le bestie: *"mio padre segue il protocollo sul Benessere animale. Inoltre, mio babbo le pecore le coccola, ci parla e, a detta non solo sua ma anche di altri, le sue pecore producono molto. "*

L'azienda non partecipa solitamente a progetti di ricerca, però collabora ormai da oltre sei anni alle rilevazioni ISTAT, finalizzate alla raccolta di dati relativi alle aziende agricole - contribuendo, dunque, a aumentare la conoscenza scientifica nell'ambito dell'agricoltura. Inoltre, offre il suo contributo anche attraverso la sponsorizzazione di feste che si svolgono presso le comunità locali (Cuglieri, Scano di Montiferro, Narbolia ecc.), paesi tra l'altro da cui provengono affezionati clienti.

2.8.4 Reti e relazioni

I vantaggi dell'essere collocati in questo territorio sono rappresentati dalla posizione specifica: *"siamo sulla strada statale per cui siamo di passaggio. Quindi visibili. È anche la posizione non è poi tanto male, perché abbiamo il mare da una parte e la montagna dall'altra. Siamo più o meno al centro della Sardegna e quindi equidistanti dai grossi centri.* A cui si aggiungono altri aspetti come la tradizione e la cultura del luogo. Certamente, però, tra gli svantaggi vi è la scarsità di collegamenti con gli aeroporti e le ridotte tratte disponibili. Nello specifico dell'attività agricola e zootecnica, invece, gli svantaggi sono rappresentati dalla pietrosità dei terreni e dalla scarsità di risorse idriche (si sottolinea la dipendenza dal livello di piovosità delle annate).

L'azienda è inserita all'interno di reti commerciali e di fornitura relativamente poco dense. La rete commerciale si limita: al rapporto con il caseificio FOI di Macomer, per il conferimento del latte (sino al 2017 era Mannoni di Thiesi); con i Fratelli Orgiu di Masullas, per la vendita degli agnelli. La rete di fornitura è rappresentata dal Centro Cash dei Fratelli Ibba, per la fornitura di alcuni prodotti alimentari, detersivi e materiale di consumo per l'agriturismo; alla macelleria Demuro di Donigala, per la carne; Peddio di Cuglieri, per l'olio extravergine d'oliva, una volta terminata la produzione propria.

Per quanto riguarda, invece, le modalità di promozione dell'impresa turistica, S'Ispiga entra in contatto con la sua clientela principalmente attraverso il passaparola e la prenotazione diretta, pertanto sono fondamentali il sito aziendale e la pagina Facebook (entrambi gestiti direttamente da Maria Ausilia); poi attraverso i canali OTA quali Booking, Agriturismi.it, Case vacanza e TripAdvisor (quest'ultimo, sottolinea l'imprenditrice, è però rischioso a causa delle "false recensioni" che ogni tanto, in maniera intenzionale, alcuni soggetti fanno al puro scopo

di ledere l'immagine aziendale).

Ben più dense sono le reti di collaborazione e quelle relative alla formazione. Nel primo caso, vanno considerati tutti i rapporti che intercorrono tra l'azienda di Salvatore e quella del figlio Giovanni (questi fornisce al padre carni, verdura, frutta, lavoro, aiuto in agricoltura) e del genero (quest'ultimo alloggia i suoi animali in un ricovero che è di Salvatore, ed a sua volta fornisce i propri mezzi ed il proprio lavoro in campo al suocero). Le diverse aziende, dunque, benché concepite come aziende separate, hanno dei rapporti di collaborazione talmente stretti che non sempre è chiaro dove termini una e cominci l'altra. Rapporti di collaborazione intensi ma meno stretti con le aziende dei cinque nipoti: è da loro che acquistano in parte la carne necessaria all'agriturismo. A queste si aggiungono le collaborazioni, sempre informali, con realtà non produttive. Interessante è il rapporto che questa intrattiene con un'associazione del territorio -per la strutturazione di laboratori didattici, con LAORE -che ha spesso organizzato stage e convegni negli spazi aziendali.

L'Agenzia LAORE è fondamentale anche nella rete formativa a cui si appoggia Maria Ausilia. Infatti, nonostante lei ritenga di aver imparato il mestiere in famiglia, riconosce che partecipare a stage e corsi, sia molto importante per accrescere la propria professionalità. Fondamentale la passione verso il lavoro e lo studio da autodidatta (legge e si aggiorna quotidianamente); le pregresse esperienze di lavoro nel settore turistico vissute da ragazza, presso alcuni campeggi (bar, accettazione dei clienti) e, soprattutto, gli anni di lavoro svolti all'interno di Confagricoltura -un'esperienza lunga ben vent'anni- ente al quale, tra l'altro oggi, si rivolge per avere assistenza amministrativa e legale. L'agriturismo collabora stabilmente anche con lo chef Elia Saba di Zerfaliu, che ha aiutato i gestori fin dall'avvio del servizio: *"ancora adesso quando abbiamo qualsiasi dubbio chiamiamo [...] Lui fa catering, banqueting. Ci aiuta a fare quei catering che facciamo ogni tanto. È uno che ha tutta l'attrezzatura ma mentre fa le cose ti spiega. Se tu vuoi domandargli qualcosa è una fonte inesauribile di informazioni."*

L'azienda, inoltre, può contare su un insieme di produttori primari e, soprattutto, gestori di altri agriturismi del territorio: *"L'agriturismo Mulinu Betzu di Daniela Cubadda di San Vero Milis, l'agriturismo Sa Roja Traversa di Cabras, poi un agriturismo nuovo Ischeas di San Vero Milis."* Altre aziende con cui rapportarsi e da cui imparare metodi e prassi differenti: *"lo chiedo sempre. Quindi se ci incontriamo con colleghi, m'interessa sempre sapere cosa fanno, come lo fanno. M'interessa sapere, magari reputo che come lo faccio io mi va bene, però ascolto e valuto se utilizzare o meno i loro metodi, magari provo. Mi confronto con gli agriturismi facenti parte di Agriturst, ci si ritrova magari a delle riunioni o anche in occasioni informali, oppure con coloro che hanno fatto il corso di Fattoria didattica con me o ancora con persone che stanno aprendo un agriturismo, quindi anche con loro."*

Il rapporto con i partecipanti al corso, per operatori di Fattoria didattica, è stato talmente intenso che ora l'imprenditrice intende avviare una collaborazione formale per la gestione in comune dei laboratori didattici. Se, dunque, alcune delle reti informali di cui l'azienda fa parte devono rimanere tali, altre potrebbero anche formalizzarsi. In questo senso, risulterebbe utile lo strumento del contratto di rete. A proposito di questo Maria Ausilia afferma: *"[Con altre imprese sarei disposta a condividere] le strategie di espansione del mercato e le strategie di internazionalizzazione"*. Proprio guardando al mercato internazionale, si delinea un ipotetico percorso turistico sulla base di un input esterno: *"mi viene in mente un tour operator francese che ci sta contattando perché vuole fare un percorso che dovrebbe attraversare il Montiferru, e probabilmente anche un'altra parte della regione, con gli asini sardi. È ancora tutto da*

vedere, dovrebbe funzionare con dei fondi europei. Noi dovremo dare ospitalità ai partecipanti e gli animali. Quindi noi saremo una tappa di questo percorso.”

Nell'ambito della collaborazione tra imprese, finalizzata all'offerta di un nuovo e complesso servizio, quale è un percorso turistico, Maria Ausilia guarda alla condivisione di svariati aspetti del proprio lavoro: *“Poi sarei disponibile a condividere informazioni sui mercati, questo lo facciamo già, condividere i clienti, i fornitori, le strategie per sviluppare nuovi prodotti, nuove tecniche di produzione, questo è più o meno quello che volevamo fare con gli altri operatori di Fattoria didattica, i dipendenti, un manager di rete. Mi piacerebbe anche mettere in comune i macchinari. Si parla sempre di un mini-mattatoio, di un mini-caseificio, che potrebbe essere costruito e poi utilizzato da vari operatori [...] una struttura unica a cui possono accedere tutti quanti. Quindi attraverso il contratto di rete si potrebbe costruire un mini-mattatoio un mini-caseificio e poi gestirlo insieme [...] Se una spesa la devi affrontare da solo stiamo parlando di decine e decine di migliaia di euro, se la affrontiamo in cinque o in dieci possiamo ammortizzare le spese iniziali e ammortizzare le spese di gestione.”*

2.8.5 Implicazioni progettuali

L'Agriturismo S'Isfiga è interessato a partecipare al Progetto PROMETEA. La stessa imprenditrice suggerisce alcuni argomenti, che potrebbero essere oggetto di formazione durante il progetto, legati ad aspetti della gestione quotidiana di impresa e al come gestire i rapporti con le altre imprese: *“Sono interessata a partecipare. La gestione della contabilità e soprattutto nello specifico della fatturazione elettronica con enti pubblici, questo è molto importante. Perché aldilà della Fattoria didattica noi abbiamo collaborazioni con LAORE e occorre la fatturazione elettronica. Per capire come funzionava è stato faticoso. Facciamo servizio mensa ai militari in caso di referendum, elezioni amministrative. Quando ci sono le votazioni, qualsiasi tipo di votazione sia, i militari che sono in servizio devono mangiare e noi gli portiamo i pasti. Anche in questo caso ci serve la fatturazione elettronica e ci vado un po' a naso. Quindi un percorso fatto bene su queste cose sarebbe utile. Poi sarebbe importante la formazione su come collaborare, sulla rete.”*

2.9 SU RECREU



<http://www.agriturismosurecreu.it/index.php/it/>

2.9.1 Struttura e storia aziendale

L'agriturismo Su Recreu nasce nel 2001 dall'iniziativa di due coniugi Piera e Gavino sulla base della loro preesistente azienda agricola. Si trova a circa 20 minuti da Alghero, nella regione storica del Coros, sulle colline di Ittiri, a circa 400 metri d'altitudine. L'azienda è ben curata e accogliente, circondata dal verde di ulivi e querce. L'agriturismo nasce in un antico casolare di famiglia, ristrutturato seguendo i canoni dello stile rustico tradizionale. L'attività turistica è legata alla "Fattoria su Recreu", che ospita la produzione agricola e gli allevamenti. Si tratta di un'impresa individuale ma a gestione familiare, in cui al lavoro dei genitori si somma -di recente- il lavoro dei due figli Antonio e Daniela: *"si abbiamo due dipendenti dell'azienda agricola che vengono chiamati in base alle necessità. Comunque l'azienda la portiamo avanti noi. C'è Daniela, nostra figlia, che si occupa anche della Fattoria didattica. Antonio ha preso in mano il timone di questa grande nave e si occupa sia della lavorazione delle materie prime - latte e carne- insieme al padre, sia della cucina insieme alla madre."* La presenza di entrambe le generazioni consente una fusione tra le esperienze dei genitori, l'innovatività e l'energia apportate dai figli.

È un'azienda pienamente multifunzionale. Si lavora sulla *diversificazione* delle produzioni, in quanto all'allevamento di ovini, suini e caprini si sommano le colture dell'orto e quindi la *trasformazione* dei prodotti. Sotto l'aspetto dei servizi offerti si passa dalla ristorazione (con un massimo di 100 coperti), al pernottamento, ai laboratori, alle attività di Fattoria didattica e Agricoltura sociale.

Sono diversi i punti di forza: in primo luogo l'allevamento permette, oltre la produzione di carne per il consumo interno, una produzione di formaggi freschi e stagionati; in secondo luogo, è assolutamente fondamentale la cura per la cucina e per i piatti; in terzo luogo, sono ragguardevoli le attività e i servizi legati all'agriturismo, come la Fattoria didattica per i bambini, l'Agricoltura sociale e i laboratori per la preparazione e la lavorazione dei cibi, come ad esempio il laboratorio del formaggio e quello del pane.

La posizione collinare rende Su Recreu meno dipendente dalla stagionalità del settore, i servizi di ristorazione e ospitalità sono aperti durante tutto l'arco dell'anno. Per quanto riguarda il pernottamento l'agriturismo dispone complessivamente di 14 posti letto; è dotato di tre camere, ubicate al primo piano dello stabile principale, a cui si sommano "sas domittas",

piccole casette in legno -veri e proprii mini appartamenti indipendenti- costruite proprio davanti all'agriturismo. Negli spazi esterni è presente un giardino, dove poter passeggiare tra le piante aromatiche, ed un parco giochi dedicato ai bimbi.

2.9.2 Prodotti e specificità

L'azienda agricola è strutturata su circa 5 ettari di terreno, di cui parte utilizzata per l'orto e l'oliveto, la restante destinata al pascolo per gli animali. Le produzioni dell'azienda riguardano i prodotti dell'orto, che vengono utilizzati nell'agriturismo per la cucina e per la realizzazione di alcuni preparati come confetture, sott'oli e sott'aceti; i prodotti dell'allevamento, come le carni di agnello e pecora, poi di maiale -da cui si ricavano anche dei salumi quali salsicce, coppe e pancette- ed ancora latticini e formaggi, pecorini e caprini freschi e semi-stagionati, ricotta, yogurt e una particolare crema di latte: "la usiamo al posto della besciamella per cucinare, perché è molto più leggera".

Anche in questo caso, le produzioni sono destinate alla cucina e al consumo in agriturismo.

In fattoria, oltre a pecore, capre e suini -destinati alla produzione- sono presenti degli animali da compagnia: i pony Rebecca, Romeo e Dodi; il gallo e le galline; alcuni cani e gatti ed una simpatica capretta tibetana chiamata Lucifero.

Ai prodotti sopra elencati, in cui tutta la filiera "dal campo alla tavola" è gestita all'interno dell'azienda agrituristica, si sommano altre produzioni rilevanti quali quella del pane, della pasta e dei dolci tradizionali. In questo caso, le materie prime sono acquistate da produttori di fiducia della provincia. La filiera è molto curata. Anche dalla produzione del pane emerge la volontà di offrire un prodotto di qualità, tradizionale. Così l'imprenditrice afferma: *"è 10 anni che facciamo il pane con il lievito madre. Il dono del lievito madre mi venne fatto 10 anni fa da una signora di Montresta. Era un panetto piccolino che rinfresco da allora 1 -2 volte la settimana. Il pane con lievito madre ha la caratteristica di essere preparato con semolato rimacinato ed è più digeribile, ha un profumo ed un sapore inconfondibile. È il nostro pane"*. Alla produzione del pane è legata anche quella della pasta e dei dolci serviti in agriturismo, tutti rigorosamente prodotti "in casa", per cui si cura ogni singolo passaggio: *"utilizziamo la semola per fare gnocchetti, le tazzolas, sa ladittas che è sempre una sfoglia di pasta tagliata a mano tipo straccetti, prepariamo inoltre i ravioli sia di ricotta sia di carne"*.

Della cucina si prendono cura Piera ed il figlio Antonio, quest'ultimo dopo essersi diplomato all'alberghiero ha fatto diverse esperienze, sia in Sardegna sia all'estero, come cuoco. Dall'incontro di queste competenze emerge un interessante unione di tradizione e di innovazione, di cura per l'origine e la filiera dei prodotti utilizzati, per la ricerca di nuovi modi al fine di esaltare i sapori della cucina tradizionale. Il *filo* che lega tutte le produzioni è sicuramente quello della ricerca della freschezza e della stagionalità dei prodotti, Antonio, a tal proposito, ribadisce: *"Diamo molta importanza alla stagionalità del prodotto. Ci piace lavorare con i prodotti di stagione e educare i nostri ospiti ai sapori del territorio."* A questo si unisce la continua sperimentazione, con l'intento di innovare e creare nuove produzioni, come nel caso dell'estrazione della clorofilla dall'ortica e dalla bietola che viene poi utilizzata per colorare sia la pasta sia la ricotta; innovare e creare nuovi sapori, come nel caso della

composta di cipolle rosse che si sposa perfettamente con i formaggi stagionati o semi stagionati.

La filosofia dell'azienda agrituristica si percepisce attraverso alcuni aspetti importanti. Da una parte l'idea di una struttura sempre funzionante e non limitata alla stagione estiva: *"Noi lavoriamo anche a Capodanno, a Natale, Ferragosto, Pasqua e Pasquetta, durante tutto l'arco dell'anno!"*. Dall'altra, il dovere di non perdere una dimensione aziendale ideale, che è quella attuale, al fine di non mutare la natura dell'azienda, per non snaturare quei beni e servizi che oggi si è in grado di offrire: *"A noi non interessa aumentare i posti a sedere, perché noi con questo numero di persone che abbiamo possiamo garantire la qualità dei nostri prodotti [...] quindi non è il numero delle persone che conta, quanto riuscire a garantire la qualità e la genuinità del nostro lavoro"*.

2.9.3 Strategie aziendali e organizzazione produttiva: Multifunzionalità

Una parte importante dei fattori che influenzano e accrescono la multifunzionalità è emersa tramite l'analisi delle produzioni: l'allevamento da carne e da latte, le coltivazioni, la trasformazione e la vendita diretta di alcuni prodotti, il pernottamento e, infine, la ristorazione. A queste si legano una serie di servizi, come quello dei laboratori di cucina, della Fattoria didattica e di alcune esperienze di Agricoltura sociale.

La Fattoria didattica è destinata ai bambini delle scuole, ma anche agli adulti che sono curiosi di fare questa esperienza: la visita consiste nella realizzazione di un percorso attraverso i più importanti passaggi della vita contadina ed i momenti chiave della preparazione dei cibi. Si va dalla coltivazione delle sementi per la produzione di verdure di stagione al pascolo degli animali, alla loro mungitura quindi alla trasformazione del latte in formaggi, e poi la preparazione del pane, della pasta e dei dolci della tradizione. Tale servizio si ritiene possa risultare di grande interesse anche per un'utenza straniera, pensando -soprattutto- a quella particolare nicchia di turisti che vanno alla ricerca di vacanze esperienziali a contatto con la natura: *"Abbiamo la possibilità di fare Fattoria didattica non soltanto per le scuole, per i bambini, ma anche per un'utenza nazionale e estera, con gruppi di condivisione della nostra cucina"*. Coniugando, dunque, l'esperienza della visita a quella della manualità e della pratica prevista nei laboratori, dove si fa il pane o la pasta.

A occuparsi di questi servizi è di fatto tutta la famiglia, ad indicare che, nonostante una specializzazione nei ruoli, rimane una interdipendenza del lavoro e delle mansioni.

Il connubio tra esperienza dei genitori e l'innovatività portata dai figli emerge anche nelle serate a tema e nelle esperienze con l'utenza, che vengono fortemente sviluppate tramite l'aiuto dei social media: *"abbiamo fatto delle serate a tema, ad esempio con le erbe aromatiche o con i funghi, il menù era costruito tutto su quella materia prima che viene proposta in diversi modi. Queste serate sono state accolte in maniera molto positiva!"*

Mentre le produzioni e le coltivazioni sono legate a processi tradizionali, l'aspetto più rilevante che riguarda l'innovazione è sicuramente quello della cucina. La cucina dell'agriturismo è già stata premiata dall'*Accademia della Cucina Italiana* ed ha ricevuto anche altri importanti riconoscimenti quali la *Chiocciola Slow Food* -con conseguente inserimento nella *Guida*

Osterie d'Italia. La ruralità non è vista come uno svantaggio ma, anzi, come un punto di forza: "Da noi l'ospite si rilassa a contatto con la natura. Sono già sette anni che riceviamo la Chiocciola Slow Food."

L'innovatività non si riscontra solo sul piano meramente fisico-materiale, ma anche su quello immateriale, perché l'intento che l'azienda si pone non è di servire semplicemente "un pasto" a tavola bensì quello di offrire una vera e propria "esperienza": *"Il piatto che noi serviamo a tavola deve essere mangiato con tre elementi: con gli occhi, con il palato e con il cuore. Ogni piatto che portiamo a tavola ha una sua storia o un racconto che comunque gli appartiene, è per questo vogliamo che l'ospite che mangia da noi o pernotta se ne vada con un ricordo che non sia legato solo alla bontà del cibo"*. L'enfasi, dunque, viene posta su diversi aspetti dal mangiar bene, al trovarsi bene, al conoscere cosa si mangia.

Sempre restando nell'ambito dei *servizi non commodity*, l'azienda contribuisce alla gestione del paesaggio, anche attraverso la cura della macchia mediterranea che la circonda, si occupa della manutenzione dei muretti a secco e non solo: *"si facciamo tutto noi con i nostri collaboratori. Ci sono muretti a secco di cui ci occupiamo noi. Abbiamo un laghetto artificiale..."*; poi vi è la produzione di energia da fonti rinnovabili (fotovoltaico), il riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta come alimento per i suini). L'azienda sarebbe disponibile anche a collaborare con il mondo della ricerca; quando possibile, mette a disposizione i suoi spazi come sede per lo svolgimento di corsi e laboratori di formazione: *"Ad esempio noi da poco, con tutti gli agriturismi che erano iscritti a questo corso di Laore, abbiamo fatto qui in azienda un corso sulla preparazione delle confetture, sui sottaceti, sulla prevenzione del botulino... Noi abbiamo ospitato il corso in azienda, dove c'era una docente che ha tenuto il corso."*

2.9.4 Reti e relazioni

Le reti e le collaborazioni riguardano sia gli aspetti legati all'acquisto di beni primari non prodotti in azienda, sia il rapporto con altre strutture ricettive. L'idea che sottende a questi rapporti è quella di credere che l'unione con altre realtà produttive dia la forza di affrontare le numerose difficoltà che, di per se, ciascuna azienda deve comunque affrontare nel suo quotidiano.

L'azienda collabora con altre realtà del territorio. Trattasi di collaborazioni che riguardano strutture ricettive operanti nella zona come ad esempio i B&B locali, con cui fare rete per stimolare l'attrattività del paese: *"La pubblicità più grande ce la fa il nostro paese e la clientela estera"*. Si tratta di rapporti di collaborazione di tipo informale, basati sulla fiducia reciproca.

Mentre le reti e le relazioni professionali, più direttamente commerciali, riguardano soprattutto l'acquisto di beni primari da aziende di fiducia, dove si ha la garanzia della qualità del bene acquistato. È questo il caso delle farine, per la produzione del pane e della pasta. Per quanto riguarda il vino, esiste una relazione stretta con una cantina della zona. Così accade anche per altre produzioni.

La promozione dei propri servizi viene fatta soprattutto attraverso il sito internet aziendale, l'iscrizione ad alcuni canali OTA (TripAdvisor, Trivago, Google, Booking, Agriturismo.it), l'uso

dei social come Facebook e Instagram, nonché attraverso il passa parola. L'azienda è presente da anni nella Guida Slow Food *Osterie d'Italia*, nonché nella guida Michelin e in diverse altre guide -popolari in paesi quali Germania e Giappone. I premi ed i riconoscimenti, insieme alla visibilità offerta dalla televisione, sono un ottimo strumento di promozione: *"Abbiamo diversi riconoscimenti. Quando siamo andati alla trasmissione della Rai -La Prova del cuoco- non abbiamo fatto nessuna richiesta, sono loro che sono venuti in azienda, attraverso un sondaggio hanno guardato alle caratteristiche ed ai requisiti della nostra attività e siamo stati selezionati per quell'esperienza meravigliosa! Attraverso la guida Slow Food siamo stati premiati con la Chiocciola."*

Per quanto riguarda la rete delle conoscenze, le esperienze umane e professionali che hanno permesso di imparare il mestiere sono certamente diverse a seconda della generazione a cui si fa riferimento. Nello specifico, guardando alla nuova generazione, emerge chiaramente l'importanza della famiglia: *"in primo luogo la prima cuoca da cui ho imparato è stata mia madre, mentre a lavorare le carni e i formaggi mi ha insegnato mio padre"*. A questo background, si unisce la passione che ha portato Antonio a percorrere gli studi alberghieri come cuoco: *"mi sono diplomato e ho fatto le mie esperienze con importanti chef sia in Sardegna sia all'estero"*. La formazione non si è conclusa al termine della scuola, è proseguita con gli studi da autodidatta, la frequenza a diversi corsi, come ad esempio quello sulle erbe aromatiche. Sicuramente la centralità della famiglia, la passione, il duro impegno quotidiano sono una costante tra le due generazioni. Nello specifico, però, i più giovani possono profittare di occasioni formative più numerose e meglio indirizzate.

Tra le competenze fondamentali, che l'azienda acquisisce all'esterno, emergono quelle garantite da un team di consulenti per la qualità alimentare e la tracciabilità; quelle offerte dalle associazioni di categoria -per quanto riguarda la gestione amministrativa e l'organizzazione di corsi. Per quest'ultimo aspetto -formazione ed aggiornamento- viene citata soprattutto Laore, che fornisce costanti indicazioni sui vari aggiornamenti normativi e non solo. Nel complesso viene molto sentita l'esigenza e la necessità di tenersi sempre aggiornati sulle norme e sulle leggi da seguire: *"quest'anno da marzo sino a giugno abbiamo fatto corsi specifici obbligatori e non, che hanno formato sia noi sia il personale. In modo tale che tutti quanti ci troviamo pronti per qualsiasi esigenza, per tutte le normative che qua in Italia sono abbastanza importanti. E anche Laore ci aggiorna con i corsi di Fattoria didattica, con i corsi sulle nuove normative a cui noi partecipiamo sempre"*.

2.9.5 Implicazioni progettuali

L'agriturismo presenta caratteristiche peculiari, che lo differenziano per alcuni aspetti dalle altre aziende presenti nel territorio. Si trova in un'area rurale non vicina al mare, quindi gode in misura inferiore dell'afflusso turistico estivo della costa algherese, ma ha fatto della ruralità della zona un punto di forza. Inoltre, coniuga il lavoro di due generazioni, i genitori e i figli, in maniera armonica, dando vita a nuovi percorsi innovativi.

