



Bando PS-GO Annualità 2017 - PSR Toscana 2014-2020
Progetto UVA PRETIOSA
PARTNER: DAGRI -UNIFI. WP10
Analisi economiche e strategie di marketing

ECONOMIA CIRCOLARE E FILIERA VINO MANUALE DELLE BUONE PRATICHE DI MARKETING



Regione Toscana



Lavoro realizzato nell'ambito del Piano Strategico Gruppo Operativo
"UvaPretiosa -Valorizzazione dei sottoprodotti della filiera viti-enologica"
Responsabile scientifico DAGRI – UNIFI Giovanna Fia

Progetto finanziato dal Bando "Sostegno per l'attuazione dei piani strategici e la costituzione e gestione dei gruppi operativi (GO) del partenariato europeo per l'innovazione in materia di produttività e sostenibilità dell'agricoltura" – Annualità 2017 - PSR Toscana 2014-2020

La presente relazione raccoglie i lavori svolti nell'ambito dei WP10
dal gruppo di lavoro composto da:
Silvio Menghini
Bruno Fabbri
Veronica Alampi Sottini
Maria Cipollaro

ECONOMIA CIRCOLARE E FILIERA VINO

MANUALE DELLE BUONE PRATICHE DI MARKETING

<i>Premessa</i>	5
PARTE I Ecoinnovazioni & Mercati	6
1. <i>Le ecoinnovazioni e le prospettive di economia circolare nello sviluppo sostenibilità del settore vitivinicolo</i>	6
2. <i>I diversi "livelli" di prodotto e le innovazioni</i>	8
3. <i>Dal prodotto ecocompatibile all'azienda sostenibile</i>	10
4. <i>La necessaria evoluzione della domanda: il consumatore responsabile</i>	13
PARTE II L'approccio marketing oriented nelle scelte organizzative e gestionali aziendali	16
5. <i>Alcuni concetti di base</i>	16
6. <i>Le strategie di valorizzazione delle innovazioni a livello di marketing mix</i>	22
PARTE III Dalla teoria alla pratica Cosa vuole il mercato? Cosa deve fare l'impresa?	25
7. <i>Il rapporto dei consumatori con le eco-innovazioni</i>	25
8. <i>L'innovazione di prodotto: il caso del vino senza solfiti aggiunti</i>	27
9. <i>Un nuovo prodotto: l'olio di vinaccioli</i>	35
10. <i>Un modello aziendale ideale ispirato all'economia circolare</i>	43

Premessa

Il presente manuale è rivolto a tutti gli operatori della filiera vitivinicola che stanno guardando con crescente interesse allo sviluppo di processi produttivi sempre più sostenibili. Prendendo spunto dai risultati delle esperienze condotte dalle aziende partner del progetto Uva Pretiosa, il documento intende offrire uno strumento pratico per orientare le scelte organizzative e gestionali di un imprenditore che, ispirandosi ai principi dell'economia circolare, può fare della sostenibilità una importante leva per lo sviluppo competitivo della propria azienda.

Il Manuale è organizzato in tre parti. Nella prima parte verranno introdotti i temi generali relativi alle innovazioni sostenibili. In questo ambito si riepilogheranno le principali linee di indirizzo pubblico relative alla sostenibilità declinata nei termini dell'economia circolare e alcuni concetti teorici relativi alle ecoinnovazioni. Nella seconda parte del Manuale verranno riassunti i principi generali del marketing, esaminando in particolare come operare affinché l'introduzione di una innovazione offra una soluzione valida non solo sul piano tecnico ma anche economico. Infine, nella terza ed ultima parte del Manuale, dopo avere profilato le caratteristiche e le preferenze della domanda di prodotti "green", si indicherà cosa concretamente deve fare una impresa per ridefinire la propria missione aziendale interpretando le aspettative del mercato: il tutto riferendosi in particolare ai vini senza solfiti aggiunti e all'olio di vinaccioli. Nel primo caso sarà possibile esaminare cosa accade se l'innovazione ridefinisce le caratteristiche di un prodotto aziendale già esistente, rinnovandone parzialmente le caratteristiche, mentre nel secondo caso, verrà considerata l'attivazione di una nuova filiera, con la realizzazione di un nuovo prodotto da destinare all'uso alimentare e cosmetico.

PARTE I Ecoinnovazioni & Mercati

1. Le ecoinnovazioni e le prospettive di economia circolare nello sviluppo sostenibilità del settore vitivinicolo

1.1. La visione generale di ecoinnovazioni e di economia circolare

Il settore vitivinicolo gode di una reputazione di comparto produttivo “*environmentally safe*” e questo soprattutto grazie agli indubbi pregi paesaggistici e storico culturali che ad esso si legano. Tuttavia, le attività del comparto esercitano anche una forte pressione ambientale, soprattutto in ragione della elevata distrettualizzazione con la quale si sviluppa territorialmente la filiera, così come peraltro incentivata dalle denominazioni d’origine del prodotto. Per questo motivo in questi ultimi tempi anche il settore vitivinicolo è stato sollecitato a svilupparsi in modo più sostenibile, dovendo affrontare le sfide di una crescente responsabilità ma anche intercettando nuove opportunità di sviluppo competitivo.

Un utilizzo più efficiente delle risorse e delle materie prime, attraverso l’introduzione di modelli più sostenibili di produzione e consumo, è al centro delle politiche internazionali in materia di sicurezza e sostenibilità dell’intero sistema produttivo agroalimentare. **La transizione verso un’economia circolare promossa dall’Unione Europea propone di elevare la sostenibilità dei processi produttivi attraverso un uso più efficiente delle risorse e una riduzione degli sprechi.** Tale proposito, posto al centro dell’Agenda per l’efficienza promossa dalla Comunità Europea, propone **una alternativa ben diversa rispetto ai modelli di economia lineari, del tipo “take-make-waste”, suggerendo l’adozione di un sistema di produzione rigenerativo, di tipo circolare, basato su tre principi fondamentali:**

- 1) riduzione dell’impatto ambientale attraverso la minima produzione di rifiuti solidi ed emissioni;
- 2) conseguimento di vantaggi economici attraverso l’introduzione di nuovi prodotti, la riorganizzazione delle catene di approvvigionamento e la scelta delle materie prime;
- 3) la riduzione dell’uso delle risorse, attraverso il riutilizzo e il riciclaggio delle materie prime.

Figura 1 - Il modello di economia circolare



Nel settore agricolo il passaggio al modello circolare costituisce una priorità in quanto l'agricoltura rappresenta una delle attività dell'uomo che si basa direttamente sullo sfruttamento di risorse naturali e rinnovabili. I principi dell'economia circolare applicati alle attività del settore primario propongono di superare i limiti del sistema attuale, incrementando le performance produttive lasciando inalterate o addirittura migliorando la qualità del suolo, dell'acqua e dell'aria, attraverso lo sfruttamento dei residui agricoli i coprodotti, i sottoprodotti e i rifiuti agricoli e agroalimentari con l'economia circolare divengono materie prime per nuovi processi produttivi, così come i residui derivanti da tali nuovi processi possono, a loro volta, essere destinati alla produzione di energia e/o destinati alla fertilizzazione dei terreni migliorando la loro struttura e la capacità di ritenzione idrica. Per le aziende assume importanza strategica, dunque, riconoscere l'effettivo potenziale che possiedono tutti prodotti secondari e di scarto, identificando in essi una ulteriore opportunità di reddito e non un costo che deve essere sostenuto per il loro smaltimento.

Uno strumento efficace per realizzare con successo la transizione da un sistema di produzione e di consumo lineare ad uno circolare è individuato nelle **ecoinnovazioni**, definite dalla Commissione Europea come:

"(...) qualsiasi forma d'innovazione che si traduce o mira a tradursi in progressi significativi e dimostrabili verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, riducendo le incidenze negative sull'ambiente, aumentando la resistenza alle pressioni ambientali o conseguendo un uso più efficace e responsabile delle risorse naturali". (EC, 2011, p. 2).

Più in generale, l'ecoinnovazione è intesa come lo sviluppo o l'adozione di nuove pratiche che portano alla riduzione dell'utilizzo delle risorse e limitano il rilascio di sostanze inquinanti durante il ciclo di vita di un prodotto.

L'ecoinnovazione può essere analizzata a tre diversi livelli:

- macro (attore pubblico);
- meso (filiera e catene di produzione);
- micro (aziende e singoli attori).

A livello micro, come opereremo prevalentemente nell'ambito di tale manuale, l'ecoinnovazione prevede lo sviluppo di nuovi prodotti e la definizione di processi basati su nuove tecnologie, così come l'introduzione di nuovi modelli di business, nuove forme organizzative e schemi di marketing (OECD, 2005).

Le ecoinnovazioni possono essere distinte in due principali tipologie:

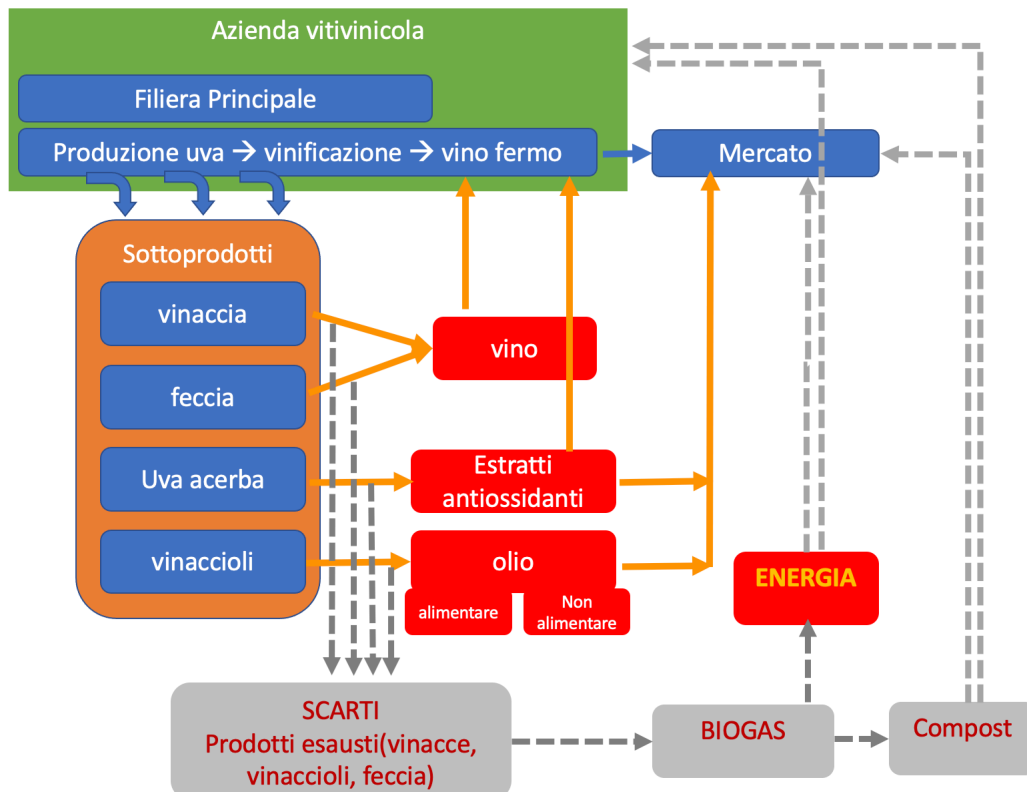
- ecoinnovazioni "integrate", relative a tutte le azioni che permettono una riduzione dell'utilizzo delle materie prime in input, dell'energia impiegata e delle emissioni durante il processo produttivo;
- ecoinnovazioni "additive" (*end-of-pipe*) basate sull'introduzione, alla fine del processo produttivo, di sistemi di smaltimento o di riciclaggio che permettono di limitare la produzione di emissioni o residui.

1.2. Le ecoinnovazioni e il modello di economia circolare nel progetto UvaPretiosa

Sebbene l'introduzione di ecoinnovazioni assuma importanza strategica per la transizione verso un sistema produttivo ed economico più sostenibile, il settore agroalimentare, e in particolare il comparto vitivinicolo, è ancora oggi caratterizzato da bassi livelli di adozione di tali ecoinnovazioni: livelli che comunque sono destinati ad aumentare con estrema rapidità nel prossimo futuro, sia sotto la spinta di una domanda sempre più sensibile alle tematiche ambientali, sia grazie a tecnologie sempre più evolute e performanti.

Entrando nel dettaglio del progetto UvaPretiosa, le ecoinnovazioni proposte sono prevalentemente di tipo additivo, concentrandosi in particolare nella riduzione degli scarti della filiera di lavorazione principale, ma hanno altresì una valenza integrativa per il fatto che l'utilizzazione del compost biodigestato in pieno campo consente una riduzione degli input di fertilizzanti chimici:

Figura 2 – Le ecoinnovazioni esaminate con il progetto UvaPretiosa



Come evidenziato nello schema, la vinaccia, la feccia, le uve immature e i vinaccioli, da puri scarti o sottoprodotti di scarso valore divengono input di nuovi processi di utilizzazione aziendale. La vinaccia e la feccia vengono sottoposte ad ulteriori operazioni di trasformazione per la produzione di vino, mentre per le uve immature e i vinaccioli si attivano nuovi processi che generano nuovi prodotti. Nelle logiche di una massima economia circolare, la valorizzazione dei sottoprodotti ottenuti si completa con il loro impiego nella produzione di biogas e di un compost biodigestato da utilizzare in pieno campo.

2. I diversi “livelli” di prodotto e le innovazioni

2.1. Innovazioni di processo e di prodotto

L'innovazione rappresenta il mezzo attraverso il quale le imprese possono adeguare il proprio sistema produttivo ai mutamenti dell'ambiente esterno, in particolare rispetto alle sempre più rapide e mutevoli preferenze dei consumatori e posizione dei competitors. Come anche esaminato con il progetto UvaPretiosa, le innovazioni possono essere distinte in due categorie:

- **Innovazioni di processo**, relative a qualunque modifica relativa ai modi di produrre, distribuire e promuovere il bene di consumo;
- **Innovazioni di prodotto**, nel caso in cui si generi un nuovo prodotto (prima non esistente) o si modifichi considerevolmente un bene o un servizio preesistente.

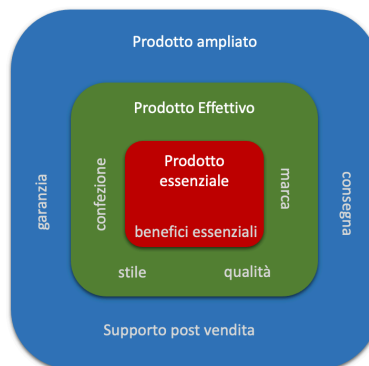
Tra queste due categorie esiste spesso una stretta relazione. Infatti, come vedremo anche nei casi di studio che esamineremo nella seconda parte del presente manuale, le innovazioni di prodotto sono sempre una diretta conseguenza di una qualche innovazione di processo. Questo, considerando che le innovazioni di processo non si limitano al processo produttivo del bene di consumo, dalla produzione dell'uva in pieno campo alla realizzazione del vino in cantina, ma riguardano anche le successive fasi commerciali, dal confezionamento, alla comunicazione e distribuzione.

Tuttavia, se possiamo affermare che tutte le innovazioni di prodotto si legano a una innovazione di processo, non è altrettanto vero che tutte le innovazioni di processo generino una innovazione di prodotto. Infatti, nel caso in cui si introduca una innovazione di processo che renda più efficiente il sistema produttivo riducendo gli scarti, come ad esempio nel caso dell'estrazione di vino dalle fecce mediante pressature elevate, otterremo effetti in termini di vantaggi competitivi con riduzione dei costi di produzione senza avere alcuna significativa innovazione di prodotto. Analogo il discorso delle innovazioni a livello di fertilizzazione con l'impiego aziendale del biodigestato.

2.2. Prodotto essenziale, effettivo e ampliato

L'imprenditore deve avere ben chiaro che le possibilità di valorizzazione del suo vino si giocano su tre diversi livelli di prodotto: essenziale, effettivo e ampliato.

Figura 3 – I tre “livelli” di prodotto



Il **prodotto “essenziale”** (*core product*) è il bene inteso limitatamente alle sue **caratteristiche tangibili di *experience*** (funzionali e sensoriali), capaci di soddisfare determinati bisogni direttamente misurabili dall'individuo attraverso le sue funzioni metaboliche e fisiche. Nell'ambito specifico del vino, il prodotto essenziale è assimilabile a ciò che il consumatore percepisce attraverso una degustazione alla cieca, attraverso il contatto con il bene reso totalmente anonimo. Nel prodotto essenziale il consumatore trova soddisfazione per i “benefici essenziali” che il bene di consumo è in grado di erogare, in ragione delle sue caratteristiche di *experience* legate alle proprietà oggettive che esso possiede sul piano chimico-fisico ed organolettico. Nella organizzazione complessiva di una impresa vitivinicola il prodotto essenziale è espressione totale delle capacità tecniche che si hanno nel produrre la materia prima e trasformarla nel prodotto finito, pronto per il confezionamento finale.

Il **prodotto effettivo** (*expected product*), è lo stesso prodotto essenziale al quale si sommano ulteriori elementi valoriali principalmente ricompresi nel packaging (di primo e di secondo livello): la qualità della confezione, la sua forma nonché tutte le informazioni aggiuntive (a partire dalla marca) concorrono a definire la qualità che il consumatore percepisce. E' a livello di prodotto effettivo che il produttore ha l'opportunità di sommare alle caratteristiche tangibili del prodotto essenziali le **caratteristiche intangibili di credence** legate alla notorietà della marca e/o della denominazione, al pregio delle tradizioni locali, del paesaggio, ecc., avendo l'opportunità di ricomprendere nella bottiglia di vino talune esternalità facendole divenire risorsa che concorre ad elevare il reddito d'impresa.

Tutti questi elementi aggiuntivi che si sommano al prodotto effettivo tendono ad elevare la percezione qualitativa che il consumatore ha del vino che acquista e permettono all'imprenditore di differenziarsi maggiormente sul mercato, marcando la propria identità rispetto alla concorrenza, potendo così sfuggire, almeno in parte, da forme di competizione eccessivamente fondate sui prezzi

Nella organizzazione complessiva di una impresa vitivinicola, il prodotto effettivo, come peraltro potremmo dire anche per il prodotto ampliato, è il frutto delle capacità che il management aziendale ha nel gestire le varie leve del marketing.

Il **prodotto ampliato** (*augmented product*) è il prodotto effettivo al quale si sommano dei servizi aggiuntivi, come ad esempio quelli di garanzia di integrità (servizi di reso), consegna gratuita, informazioni aggiuntive sull'impiego, ecc. Spesso legati alle più moderne tecnologie (ad esempio con etichette "smart" e realtà aumentata collegate a contenuti informativi scaricabili dalla rete), gli strumenti adottati a livello di prodotto ampliato stanno assumendo progressivamente una importanza crescente, soprattutto in certi ambiti generazionali, sensibili alle più moderne forme di marketing digitale, legate in particolare all'e-commerce e ai social.

Il passaggio da prodotto essenziale a prodotto effettivo e ampliato ha, per l'impresa, un costo che è giustificato solo se, attraverso tale processo si riesce ad ottenere un posizionamento competitivo del prodotto più vantaggioso, ossia livelli superiori di C.S. (cfr. paragrafo 5.2) e una più marcata riconoscibilità-superiorità rispetto ai diretti concorrenti.

Una impresa, per essere capace di gestire nel migliore dei modi questi tre livelli di prodotto traendone i massimi benefici, deve integrare totalmente, entro i propri confini aziendali, l'intero processo produttivo, dalla produzione dell'uva sino alla bottiglia pronta per l'immissione al consumo finale: e se la qualità essenziale dipenderà dalle capacità tecniche dell'agronomo e dell'enologo, sarà compito del marketing gestire la qualità del prodotto effettivo ed ampliato.

3. Dal prodotto ecocompatibile all'azienda sostenibile

3.1. La forza del brand e le strategie di responsabilità sociale d'impresa.

Una impresa vitivinicola che vuole differenziarsi introducendo delle innovazioni "green" nella propria attività, deve valutare con estrema attenzione l'opportunità che tale scelta non caratterizzi il solo processo produttivo direttamente interessato, ma arrivi a

coinvolgere l'intera immagine aziendale; questo soprattutto se, come accade nella maggioranza dei casi nelle imprese vitivinicole toscane, tale produzione rappresenta l'attività prevalente, se non esclusiva, dell'intero ordinamento aziendale.

Pertanto, è opportuno che le strategie di ecoinnovazione occupino una posizione ben precisa nella missione e nell'immagine complessiva dell'azienda, divenendo un argomento delle generali strategie aziendali e non tematica limitata ad un solo settore o prodotto. Ciò significa porre i valori delle ecoinnovazioni alla base della forza della marca (*corporate brand equity*) di una azienda vitivinicola.

La forza della marca rappresenta per l'impresa una componente immateriale del proprio patrimonio aziendale (per quello che è il valore commerciale che un brand possiede), mentre per i consumatori misura la reputazione e la riconoscibilità dell'azienda dalle quali si generano importanti dinamiche di fidelizzazione e livelli superiori di soddisfazione con conseguente maggiore disponibilità a pagare.

Una marca ha una forza tanto maggiore quanto più elevata è la sua notorietà e, al tempo stesso, la sua immagine:

- la **notorietà** della marca (*brand awareness*), sta ad indicare la facilità con la quale il consumatore ricosce immediatamente l'azienda che ha realizzato il prodotto e si ricorda di essa nel momento dell'acquisto;
- l'**immagine** della marca (*brand image*), indica invece i caratteri di esclusività e di pregio che essa riesce a trasmettere al cliente che acquista il prodotto.

La notorietà elevata e l'immagine esclusiva hanno una straordinaria efficacia nel processo di acquisto e di consumo del cliente, orientando la scelta del prodotto sullo scaffale e le stesse soddisfazioni derivanti dal suo successivo impiego. Tali aspetti generano nel cliente marcate posizioni pregiudiziali che saranno tanto più elevate quanto maggiore è la forza della marca e, se da una parte tale forza orienta la scelta, dall'altra parte essa genera anche delle aspettative di livello superiore che non debbono essere in alcun modo disattese nelle impressioni successive al consumo.

Nel caso delle ecoinnovazioni, una importante strategia di elevazione dell'immagine aziendale può essere adottata ispirando l'intera realtà produttiva alla cosiddetta **Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI) (*Corporate Social Responsibility - CSR*)**. **Con la RSI un'impresa *marketing oriented* si prefigge di raggiungere i classici obiettivi di performance reddituale e di soddisfazione dei propri clienti nel rispetto di certi principi etici ispirati ad una visione ampia della sostenibilità, riservando volontariamente particolare attenzione all'impatto che le proprie scelte hanno a livello sociale e ambientale.**

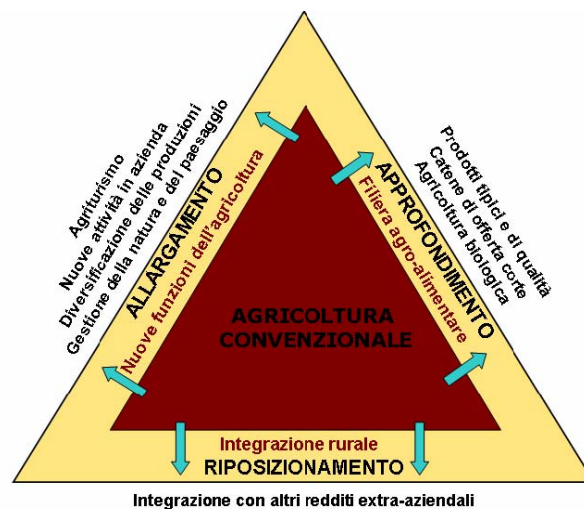
Dopo avere interessato in modo importante molti altri settori dell'agroalimentare, tale strategia sta ormai fortemente penetrando anche nel comparto vitivinicolo, interessando non più soltanto piccole imprese intente a posizionarsi in particolari nicchie di mercato, ma anche realtà produttive economicamente sempre più grandi, spesso già con brand affermati: tutto ciò sta ad indicare, come peraltro riscontrato per le imprese partner del presente progetto di ricerca, che le scelte di riposizionamento competitivo fondate su processi ecocompatibili sono ormai, più che una semplice opportunità, una scelta indispensabile sia per continuare ad operare su mercati già serviti sia, ancor di più, per raggiungerne di nuovi.

3.2. Le sinergie tra il modello aziendale di economia circolare e le strategie di diversificazione multifunzionale

Dal punto di vista delle politiche di indirizzo sia della filiera vitivinicola che dell'intero settore primario è di fondamentale importanza considerare come le innovazioni avanzate con il progetto UvaPretiosa propongano un modello produttivo altamente sostenibile, non solo nei termini di una economia di tipo circolare, ma anche nei termini della cosiddetta **diversificazione multifunzionale**.

Favorire una diversificazione multifunzionale delle imprese significa sollecitarle a muoversi secondo tre percorsi sinergici: di "riposizionamento", di "approfondimento" e di "allargamento" delle attività agricole. Queste tre strategie costituiscono quello che viene chiamato "il triangolo del valore dell'agricoltura moderna":

Figura 4 - Il triangolo del valore dell'agricoltura moderna



La valorizzazione di prodotti di scarto per l'attivazione di nuove filiere, come nel caso della produzione di olio di vinaccioli, rappresenta un classico esempio di **allargamento** (*Broadning*), così come lo sono, più in generale, la pratica del contoterzismo, l'agriturismo, la vendita diretta dei prodotti aziendali, le fattorie didattiche, le attività di cura e gestione della natura e del paesaggio, la produzione di bioenergie, ecc.

È invece un esempio tipico dell'**approfondimento** (*Deepening*) la produzione di antiossidante derivante da uve immature per la produzione di vini non solfitati: in questo caso, l'approfondimento si ha aumentando la qualità di prodotti che l'azienda già realizza al fine di poterli vendere a prezzi di mercato maggiori. In generale, come nei casi di studio esaminati con UvaPretiosa, sono tipiche dell'approfondimento tutte le attività produttive e/o di servizio orientate innanzi tutto alla sostituzione dei fattori produttivi convenzionali con nuovi fattori, alla riorganizzazione della produzione in forme integrate e più complesse, all'innovazione di prodotto ed alla cura dei suoi aspetti qualitativi.

Nel caso della produzione di antiossidante da uve immature aziendali, l'azione di approfondimento si concretizza anche nella realizzazione del prodotto all'interno della stessa impresa agricola. Infine, soprattutto nel caso in cui la produzione di olio di vinaccioli debba sfociare nella realizzazione di prodotti destinati alla cura personale ancorché per fini alimentari, si innescano processi cosiddetti di **riposizionamento** (*Regrounding*), caratterizzati proprio dallo sviluppo di attività esterne a quella produttiva primaria ma ad essa strettamente integrate e complementari. Lo scopo è fornire occasioni di impiego alternativo a fattori della produzione (capitali e lavoro) già presenti in azienda,

intensificando e razionalizzando il loro impiego, generando così opportunità di reddito integrativo per lo stesso imprenditore e/o la sua famiglia.

UvaPretiosa offre un articolata serie di innovazioni ecocompatibili che, formulate a livello aziendale nel disegno organico di una economia di tipo circolare, risultano perfettamente sovrapponibili alle politiche di sviluppo rurale che sollecitano il rinnovamento dell'agricoltura convenzionale nei termini appena tracciati della diversificazione multifunzionale.

4. La necessaria evoluzione della domanda: il consumatore responsabile

Il crescente interesse delle imprese per le questioni relative alla sostenibilità è rappresentazione speculare della crescente attenzione che il consumatore rivolge alle questioni ambientali e sociali, così da renderle elementi sempre più importanti nelle sue decisioni di acquisto. Tali problematiche condizionano le preferenze e i giudizi del consumatore sia a livello di prodotto che di processo produttivo, divenendo alcune delle più importanti novità che condizionano il futuro del mercato dei vini.

Ma cosa è per il consumatore un prodotto sostenibile? Quali sono gli elementi che portano un individuo a preferire un bene di consumo che abbia caratteristiche intrinseche e di processo riconducibili ai valori della sostenibilità?

Nel parlare delle crescenti preferenze per prodotti sostenibili, in riferimento sia a prodotti alimentari che non alimentari, è necessario considerare come l'aumento della domanda di mercato di tali beni sia correlata al fatto che i consumatori si muovono verso finalità che vanno sempre più oltre il puro piacere fisico, sino a raggiungere quegli obiettivi che potremmo, in sintesi, così indicare:

- di **sicurezza e salute personale di base**, data dalla capacità di un alimento, attraverso le sue caratteristiche funzionali, di rispondere ai bisogni fisiologici essenziali e gratificazioni di consumo, senza in alcun modo arrecare danni immediati e/o pregiudicare la salute dell'individuo;
- di **cura fisica della persona**, arrivando ad attribuire ai beni di consumo anche la capacità, sul piano funzionale, non solo di non nuocere, ma addirittura di "fare bene";
- di **salvaguardia della qualità della vita personale**, identificando nel bene di consumo la capacità di contribuire alla integrità fisica e psicologica dell'individuo, soddisfacendo aspirazioni personali di tipo esistenziale sempre più ampie;
- di **garanzia del benessere collettivo**, laddove la soddisfazione dei bisogni personali, espressa nei termini precedenti, si lega alla possibilità che le proprie scelte d'acquisto favoriscano modelli di produzione e di consumo sostenibili e, in particolare, capaci di garantire una equità non solo inter-generazionale ma anche intra-generazionale.

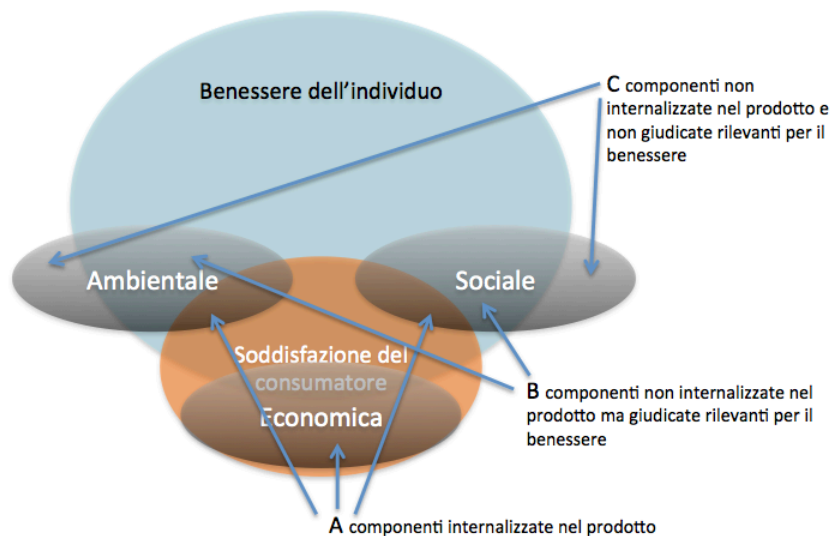
Questi quattro obiettivi, che un individuo intende realizzare attraverso le proprie scelte d'acquisto, concorrono a definire il cosiddetto modello di consumo di tipo responsabile: se un consumatore si ispira a tale modello deve necessariamente effettuare scelte che siano coerenti con le sue aspirazioni di generale salute e benessere, così come espresso nei quattro punti sopra indicati.

Nel campo alimentare il modello di consumo responsabile è spesso disatteso come nel caso di una alimentazione che, nel soddisfare il piacere personale, cade negli eccessi. È questo il caso dell'abuso di sostanze alcoliche, con problemi che ricadono non solo sul

singolo individuo ma sull'intera collettività. Ed è proprio per i riflessi che i comportamenti personali hanno in generale sull'ambiente nel quale un individuo vive, che il dibattito relativo ai temi della sostenibilità sempre più spesso si lega al profilo del cittadino-consumatore. I produttori che, come indicato in precedenza vogliono ispirarsi a modelli di responsabilità sociale d'impresa, possono avere pieno successo sul mercato solo se incontrano una domanda fortemente ispirata a **forme di consumo di tipo responsabile, ossia se hanno modo di rivolgersi a degli individui che, nel momento dell'acquisto e dell'uso di un prodotto non dimenticano i loro diritti e doveri di cittadinanza.**

Poniamo ora in evidenza le modalità con cui le aspirazioni di un individuo rivolto (orientato) ad un modello comportamentale di cittadino-consumatore possono relazionarsi alle tre componenti della sostenibilità (figura 5):

Fig. 5 - Aspirazioni di consumo e di benessere dell'individuo e obiettivi di sostenibilità



Come evidenziato nel grafico la soddisfazione dell'individuo mosso da logiche di puro consumo non si sovrappone pienamente alle sue stesse aspirazioni di benessere, come nel caso delle già citate forme di abuso. Rispetto a queste due logiche comportamentali, solo in parte convergenti, i tre obiettivi di sostenibilità possono essere:

a) Totalmente o parzialmente internalizzati nei beni di consumo

gli obiettivi di sostenibilità economica, presupposto che l'azienda operi efficientemente da questo punto di vista, risulteranno pienamente inclusi nel bene di consumo e troveranno piena rispondenza nei prezzi di vendita del prodotto; rientrano inoltre parzialmente nel bene di consumo anche talune componenti ambientali e sociali, che, attraverso una certificazione (biologico, a denominazione, ecc.) o forme di "narrazione", contribuiscono a caratterizzare il prodotto commerciale a livello di prodotto "esteso" e "ampliato" così come indicato nei paragrafi precedenti;

b) non internalizzati nel bene di consumo ma giudicate rilevanti per il benessere

parte delle componenti ambientali e sociali, seppur non ricondotte nel prodotto commerciale, possono essere comunque percepite dall'individuo come esternalità positive; come tali, esse rappresentano per le imprese funzioni non di mercato liberamente erogate in favore dell'intera collettività, senza però essere in alcun modo remunerative; tali esternalità sono percepite positivamente dall'individuo per la rilevanza che esse hanno per il suo benessere, rientrando nelle sue aspirazioni di fruizione che però

non sono associate all'acquisto del bene ma ad un suo libero godimento (es. paesaggio, ambiente salubre, interessi culturali, ecc.);

c) non internalizzati nel bene di consumo e non giudicate rilevanti per il benessere

talune funzioni sociali e ambientali possono non solo non rientrare nel bene di consumo ma neppure essere considerate come rilevanti dagli individui per il proprio benessere (es. salvaguardia biodiversità, contrasto mutamenti climatici, tutela dal dissesto idrogeologico, ecc.), salvo emergere nei casi in cui si verificano eventi estremi.

È evidente che le scelte di responsabilità sociale che un'impresa intende seguire avranno tanto più successo sul mercato, quanto maggiore sarà il grado di internalizzazione nel prodotto di tutte le funzioni (di mercato e non di mercato) che deriveranno da esse. Tutto ciò dipende dalla capacità che le imprese hanno di:

- includere nel prodotto effettivo tali esternalità attraverso una appropriata strategia di marketing;
- ampliare la gamma dei beni e servizi offerti che facciano leva su tali esternalità, come nel caso dell'enoturismo;
- elevare il grado di consapevolezza dei consumatori agendo:
 - o sulle loro **conoscenze**, fornendo il maggior numero possibile di informazioni (informazione);
 - o sulle loro **competenze**, contribuendo ad elevare le loro abilità a comprendere le informazioni che hanno raccolto (*customer education*);
 - o sul loro **senso civico**, sottolineando in qualche modo il fatto che certe scelte personali effettuate anche nel consumo dei prodotti hanno effetti anche sugli altri.

Quest'ultimi tre elementi che concorrono ad elevare il grado di consapevolezza dell'individuo sono di fondamentale importanza per una impresa che intende operare facendo in modo che le scelte di responsabilità sociale delle imprese non si scontrino con obiettivi di efficienza economica. Essi, seppure legati in modo rilevante alle responsabilità delle istituzioni pubbliche preposte a garantire la trasparenza dei mercati e la cultura individuale, debbono trovare comunque una dovuta attenzione anche nelle strategie di marketing delle imprese, soprattutto laddove la comunicazione può assumere funzioni di educazione dell'individuo.

PARTE II L'approccio marketing oriented nelle scelte organizzative e gestionali aziendali

5. Alcuni concetti di base

5.1. Cosa significa per una impresa essere marketing oriented?

Una qualsiasi impresa ha per obiettivo minimale quelli di ottenere dalle proprie attività un reddito soddisfacente preoccupandosi, al tempo stesso, di soddisfare pienamente i propri clienti.

In passato, in contesti sociali, economici e tecnologici molto meno dinamici, le imprese potevano anche pensare di operare con strategie aziendali concentrate sulla realizzazione del prodotto (*approccio product oriented*), preoccupandosi solo in seguito di capire se, e in quale misura, esso avrebbe avuto successo sul mercato. Oggi le imprese debbono di fatto procedere a un ragionamento diametralmente opposto a quello del passato, cercando di capire, ancor prima di realizzare un bene di consumo, come e in quale misura e attraverso quale strategia esso potrà avere successo sul mercato (*approccio market oriented*).

Partendo da tali considerazioni è evidente che una impresa che intende operare con logiche di marketing dovrà innanzitutto avere piena conoscenza del mercato e, al tempo stesso, piena cognizione delle proprie capacità per potere competere in tale scenario. Queste conoscenze vengono raccolte dall'impresa nell'ambito della prima fase del processo di marketing, denominata **Marketing analitico**: è nell'ambito del marketing analitico esterno che l'impresa dovrà raccogliere tutte le informazioni relative al mercato, mentre sarà a livello di marketing analitico interno che essa valuterà le proprie capacità ed efficienze strutturali ed economiche.

Sulla base delle informazioni raccolte attraverso l'analisi esterna e interna l'impresa potrà avere un quadro generale rispettivamente ai rischi e alle opportunità che incontrerà sui mercati, avendo massima consapevolezza dei suoi punti di forza e di debolezza: tali punti analitici vengono riepilogati nel cosiddetto **modello di analisi SWOT** (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threads*) che rappresenta lo strumento principale con il quale l'imprenditore definirà le sue scelte di lungo periodo (**Marketing strategico**). In tale ambito l'imprenditore potrà effettuare scelte a livello:

- **corporate**, delineando una strategia che orienterà l'intera realtà aziendale e, soprattutto, la sua immagine complessiva che caratterizzerà il **brand**;
- di singola area strategica d'affari (ASA) e/o di singolo prodotto, definendo il **marketing mix**, definendo puntualmente le scelte a livello delle singole leve del marketing: **prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione**.

Attraverso il **Marketing operativo** l'imprenditore potrà gestire l'intero processo di marketing, verificando l'opportunità di apportare eventuali modifiche rispetto a quanto deciso a livello di pianificazione strategica. Se nella fase di pianificazione egli avrà ampia libertà di scelta (potendo in teoria modificare liberamente ogni fattore), nella fase di gestione avrà un minore grado di libertà, potendo agire solo sui fattori tecnicamente ed economicamente variabili nel breve periodo.

Complessivamente, le fasi che un'impresa *marketing oriented* dovrà percorrere sono sintetizzabili come segue:

Figura 6 – Le tre fasi del Marketing



Nello sviluppo del presente manuale, verranno esaminati sinteticamente solo alcuni aspetti salienti dell'intero processo di marketing, a partire dai due fondamentali elementi che misurano il successo di una impresa rispettivamente a livello di mercato e aziendale: a livello di mercato si esaminerà la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) mentre a livello aziendale, si accennerà agli aspetti relativi all'efficienza economica, sia per gli obiettivi di reddito che di convenienza alle trasformazioni.

5.2. L'analisi esterna e la soddisfazione del cliente

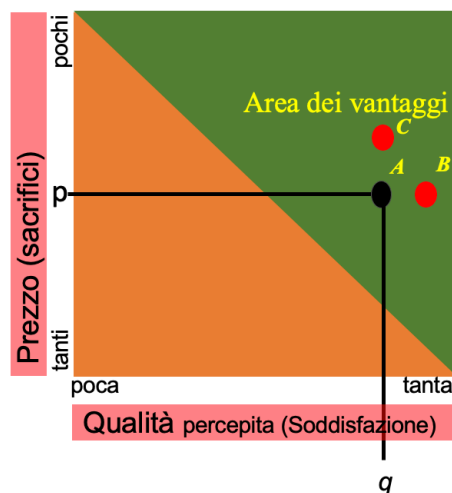
Come evidenziato in precedenza, una impresa orientata al mercato deve conoscere innanzi tutto l'ambiente esterno nel quale dovrà confrontarsi e, in particolare, dovrà conoscere i propri clienti: prima di tutto sarà fondamentale sapere cosa puntualmente desidera il proprio cliente e cosa principalmente lo attira nel momento in cui sceglie una bottiglia di vino, così come sarà indispensabile sapere quanto sarà disponibile a pagare e attraverso quali canali si informerà ed acquisterà il bene. L'insieme di tali informazioni permetterà all'impresa di orientare le proprie scelte produttive e commerciali secondo le preferenze e le consuetudini del proprio target.

Uno dei passaggi più delicati e recentemente sempre più curati a livello di marketing analitico è rappresentato dalle analisi post-vendita, finalizzate a monitorare il grado di soddisfazione dei propri clienti e i fattori di successo che possono essere vantati nei confronti della diretta concorrenza. Tale grado di soddisfazione viene esaminato a livello di analisi esterna, nei termini della cosiddetta **customer satisfaction (CS)**, relazionando la soddisfazione che il cliente prova nel consumare un bene in ragione della spesa sostenuta per l'acquisizione dello stesso.

Attraverso tale valutazione l'impresa può puntualmente verificare se, per il target al quale si rivolge, il prodotto ha il giusto rapporto qualità-prezzo: il consumatore sarà soddisfatto, se avrà la percezione di avere speso bene il proprio danaro ossia se penserà che la spesa sostenuta per acquistare il prodotto sia adeguata rispetto alla qualità che lui ha percepito nel consumarlo.

L'impresa dovrà cercare pertanto il giusto rapporto qualità prezzo (A) quale primo passo fondamentale per avere un confronto positivo con i propri clienti. Tuttavia, tale conduzione non sarà sufficiente a garantire all'impresa il successo del proprio prodotto in quanto altri prodotti concorrenti potrebbero comunque superarlo nelle preferenze del consumatore perché a parità di prezzo sono capaci di offrire maggiori soddisfazioni (B), o al contrario, a parità di prestazioni sono commercializzati ad un prezzo inferiore (C):

Figura 7 – Rapporto qualità prezzo: soddisfazione del cliente e concorrenza



In conclusione, la CS sollecita le imprese a riflettere come il successo delle proprie attività sul mercato non dipenda dalla sola qualità del bene prodotto ma anche dal prezzo che si riesce a praticare, ricordando come quest'ultimo debba superare non solo il giudizio del consumatore ma anche il confronto dei diretti concorrenti che si rivolgono al medesimo target.

5.3. L'analisi interna: gli obiettivi di reddito (e di profitto) e le valutazioni di convenienza.

5.3.1. Gli obiettivi di reddito

Come indicato in precedenza, il prezzo di vendita rappresenta una questione chiave per il successo dell'impresa sul mercato. Tuttavia, è evidente come i prezzi che potrà praticare saranno di fondamentale importanza per garantire all'impresa di operare con efficienza anche economica ossia in condizioni di profitto positivo. Tale condizione si realizza se l'azienda svolge le proprie attività sostenendo dei Costi Totali di produzione (CT) inferiori al valore totale della Produzione Lorda Vendibile:

$$\pm T = PLV - CT$$

Considerando che la PLV dipende direttamente dal prezzo che potrà praticare (nel rispetto della CS e del confronto con i diretti concorrenti sopra citati) l'imprenditore, se vorrà operare con massima efficienza economica, dovrà contenere i costi totali di produzione a livelli inferiori al valore della PLV o al massimo pari ad esso. Se la condizione di profitto positivo è facilmente associabile ad una impresa di successo, è necessario considerare cosa accade se si hanno condizioni di profitto pari a zero oppure negativo.

Per fare ciò è necessario ricordare come, nella totalità dei casi, l'organizzazione e gestione delle aziende è garantita da degli imprenditori concreti, ossia da dei soggetti che partecipano alle attività aziendali non solo coprendo il rischio d'impresa ma anche conferendo uno o più fattori della produzione (capitale e/o lavoro). Per il conferimento di tali fattori l'imprenditore non sosterrà un reale esborso e, pertanto, gli oneri comunque da imputare sul totale costo di produzione rappresenteranno i cosiddetti costi impliciti o figurativi (Ci), laddove saranno indicati come costi espliciti (Ce) tutti i costi che invece l'imprenditore dovrà effettivamente sostenere per l'acquisizione di tutti gli altri fattori che non garantirà lui in prima persona.

Pertanto, con la figura dell'imprenditore concreto i costi totali di produzione potranno essere distinti come segue:

$$Ct = Ce + Ci$$

E il compenso che spetterà a tale imprenditore concreto, denominato reddito netto (Rn) sarà dato da:

$$Rn = PLV - Ce$$

Questi richiami elementari sono fondamentali per comprendere che:

- Un imprenditore che opera con profitto pari a zero è comunque efficiente in quanto ha comunque una piena remunerazione dei fattori che conferisce direttamente in azienda;
- Un imprenditore che opera con profitto negativo, seppure economicamente inefficiente, ha la possibilità di continuare a svolgere la propria attività fintanto che, comunque, le entrate si manterranno a livelli superiori ai costi espliciti.

5.3.2. Le varie modalità di valutazioni della convenienza nell'introduzione di innovazioni di prodotto e/o di processo

Come indicato nel precedente capitolo l'analisi interna aziendale rappresenta un passaggio fondamentale per una impresa che voglia operare con logiche *marketing oriented*. Sapere cosa vuole il consumatore, quanto è disponibile a pagare per averlo e, ancora, sapere in dettaglio, a livello aziendale, quale è il costo pieno che dovrà sostenere per ottenere quel bene, rappresentano dei passaggi indispensabili per fissare un prezzo di vendita capace al tempo stesso di soddisfare i consumatori nei termini della CS e le imprese nei termini di reddito.

Per sviluppare tali analisi è necessario che l'impresa si doti di appositi strumenti di analisi economica analitica che, rivolti ad una puntuale verifica dell'efficacia delle scelte imprenditoriali, possono fornire informazioni più dettagliate rispetto a quelle deducibili dalla contabilità ordinaria tenuta per obblighi fiscali.

Nel presente manuale, volendo rimanere nell'ambito degli obiettivi prefissati con il progetto Uva Pretiosa, ci soffermeremo in particolare sulle modalità con le quali una impresa può valutare la convenienza nell'introdurre una innovazione sia alla luce dei propri obiettivi di reddito che di soddisfazione del proprio target.

La valutazione della convenienza economica che un imprenditore ha nell'introdurre una innovazione deve partire dalla individuazione degli adeguamenti aziendali che si renderanno necessari. Se l'innovazione richiede degli investimenti a livello di opere

fondiarie e/o di dotazione di macchine e attrezzi, la valutazione dovrà essere impostata in un orizzonte temporale di lungo periodo, adottando gli indici di convenienza del **Valore Attuale Netto (VAN)** e del **Saggio Interno di Rendimento (SIR)**.

La ratio della valutazione della convenienza di un investimento nei termini del VAN è quella di considerare, negli n anni di durata dell'investimento, tutti i ricavi (e_i) e i costi (c_i) ad esso riconducibili, sommandoli tra di loro dopo averli attualizzati:

$$VAN = R_0 - C_0 = \sum_{i=0}^N \frac{e_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^N \frac{c_i}{(1+r)^i}$$

Il giudizio sarà positivo nel caso in cui i ricavi attualizzati superano i costi analogamente attualizzati:

$$VAN \geq 0$$

Nell'impostare una analisi del genere è necessario procedere nella:

- definizione della **durata dell'investimento** (n);
- **quantificazione fisica** delle trasformazioni organizzative e gestionali che si avranno per il periodo intero dell'investimento;
- **quantificazione monetaria** dei ricavi (e) e dei costi (c) per ogni i -mo anno delle variabili tecniche quantificate nel punto precedente;
- **individuazione del saggio reale** (r) da adottare per l'attualizzazione dei ricavi (R_0) e dei costi (C_0).

Gli step necessari allo sviluppo di tali analisi economiche, siano esse di lungo che di breve periodo, comprendono:

- la **definizione dell'articolazione tecnica ed economica** del processo produttivo in esame, attraverso l'individuazione delle fasi tecniche ed economiche in cui ogni esso si articola;
- la **raccolta dei dati elementari** relativi alle attività che compongono ogni singola fase con la completa descrizione dei fattori impiegati e della loro appartenenza aziendale o meno (noleggi);
- lo sviluppo delle **analisi** economiche.

Se si giunge ad un VAN negativo, l'imprenditore, oltre che potere prendere in considerazione l'idea di abbandonare il progetto, potrà valutare i possibili rimedi cercando di:

- **elevare del flusso dei ricavi** (e_i) annui (migliorando la qualità e/o il posizionamento del prodotto sul mercato)
- **ridurre l'entità de costi** (c_i) annui (sia dell'investimento iniziale che dei maggiori costi di esercizio)
- **aumentare la durata** (n) dell'investimento, ossia prevedere un ciclo di vita del prodotto superiore a quello inizialmente previsto: maggiore è la durata presunta dell'investimento, maggiori sono i rischi che l'imprenditore si assume.

Il SIR, a differenza del VAN, non offre un giudizio di convenienza assoluto bensì indica un parametro che l'imprenditore potrà utilizzare per sapere se esistono investimenti alternativi capaci di offrire rendimenti maggiori. Il SIR rappresenta il saggio che, impiegato

per l'attualizzazione del flusso dei ricavi e dei costi, conduce ad un valore del VAN pari a zero:

$$VAN = R_0 - C_0 = \sum_{i=0}^N \frac{e_i}{(1 + SIR)^i} - \sum_{i=0}^N \frac{c_i}{(1 + SIR)^i} = 0$$

Il giudizio di convenienza si esprime nel momento in cui tale SIR viene confrontato con saggi (r_a) alternativi relativi alla redditività di investimenti diversi che l'imprenditore potrebbe effettuare in alternativa a quello aziendale. In questo caso il giudizio risulterà positivo se sarà verificata la condizione:

$$SIR \geq r_a$$

Se, al contrario, l'innovazione in esame non comporta investimenti e trasformazioni che coinvolgano fattori a logorio parziale (beni durevoli), allora il giudizio di convenienza potrà limitarsi alla sola valutazione delle variazioni del reddito netto (Rn) su base annua. La convenienza ad introdurre l'innovazione, in tale caso, sarà semplicemente verificata confrontando il reddito netto successivo all'introduzione dell'innovazione (Rn_p) con il reddito netto che si aveva nelle condizioni ex ante (Rn_a). Il giudizio sarà positivo se si verificherà la condizione:

$$Rn_p \geq Rn_a$$

Considerata la natura del Rn , quale valore differenziale tra produzione lorda vendibile (PLV) e costi espliciti (Ce), è possibile considerare come l'innovazione possa essere conveniente perché:

- eleva la PLV , aumentando le rese del processo e/o la qualità del prodotto finale e di conseguenza il prezzo di vendita praticabile;
- riduce i costi di produzione, diminuendo gli input di processo e/o reimpiegando sottoprodotti altrimenti destinati allo scarto;
- agisce contemporaneamente nei due termini sopra indicati.

Un'altra possibile valutazione che l'imprenditore si può trovare ad effettuare nel momento in cui introduce una innovazione può essere quella relativa al **giudizio di convenienza alla trasformazione**. Tale giudizio viene comunemente impiegato nei casi in cui l'imprenditore debba ad esempio decidere se vendere il prodotto grezzo o trasformato. Questo approccio valutativo è stato impiegato specificatamente nel progetto Uva Pretiosa esaminando se ad una azienda possa convenire sottoporre le fecce ad ulteriore estrazione di vino, dirottando poi il prodotto residuo al biodigestore, oppure possa convenire di più venderle direttamente alla distillazione. In questo caso il giudizio di convenienza parte dal calcolo del **valore di trasformazione (Vt)**, sottraendo al valore del prodotto trasformato (Vtr) il costo sostenuto per estrarlo (Ctr):

$$Vt = Vtr - Ctr$$

Ottenuto il valore di trasformazione (Vt) si procede quindi alla determinazione del **prezzo di trasformazione (Pt)**, dividendo tale valore per il volume (Q) di materia prima utilizzata nel processo:

$$Pt = \frac{Vt}{Q}$$

Per giungere al giudizio di convenienza si verificherà se il prezzo di trasformazione (Pt) risulti maggiore al prezzo al quale avrei potuto vendere il prodotto grezzo (Pg), ossia nel nostro caso il prezzo di vendita delle fecce per la distillazione:

$$Pt - Pg \begin{cases} > 0 \text{ conviene} \\ = 0 \text{ indiff.} \\ < 0 \text{ non conv.} \end{cases}$$

6. Le strategie di valorizzazione delle innovazioni a livello di marketing mix

6.1. Dalla qualità “qualità erogata” alla “qualità percepita”

Per taluni generi di innovazioni - quelle capaci di rendere più efficienti i processi produttivi riducendo i costi di produzione - il vantaggio competitivo è di fatto una conseguenza automatica, concretizzandosi nei maggiori livelli di reddito che comunque si realizzano anche a parità di prezzi praticati al consumo finale. Per altre innovazioni, come nel caso delle ecoinnovazioni, il vantaggio competitivo non è una questione altrettanto immediata, ma una opportunità che l'impresa può cogliere se, dopo avere rinnovato il processo produttivo e/o il prodotto, lo offre sul mercato con una attenta strategia di marketing, necessaria al fine di rendere pienamente evidenti i pregi aggiuntivi che il prodotto acquisisce sul mercato grazie alle innovazioni introdotte.

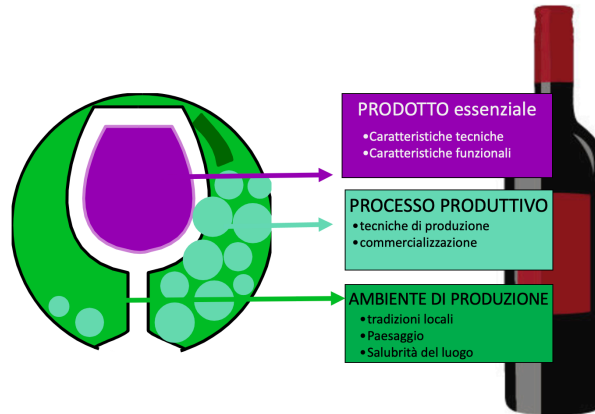
Per fare in modo che ciò possa avvenire è necessario che l'imprenditore operi adottando un marketing mix (l'insieme delle scelte assunte a livello di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione) prestando particolare attenzione al fatto che:

- che la “leva prodotto” sia gestita secondo visione “olistica” della “qualità erogata”;
- che attraverso la “leva comunicazione” tale qualità erogata venga pienamente percepita dal consumatore.

Naturalmente, in una visione complessiva del marketing mix, queste scelte assunte a livello di prodotto e di comunicazione devono articolarsi armonicamente con le altre due leve del marketing, ossia con le scelte che l'imprenditore assumerà in merito al prezzo di vendita e alla forma di distribuzione.

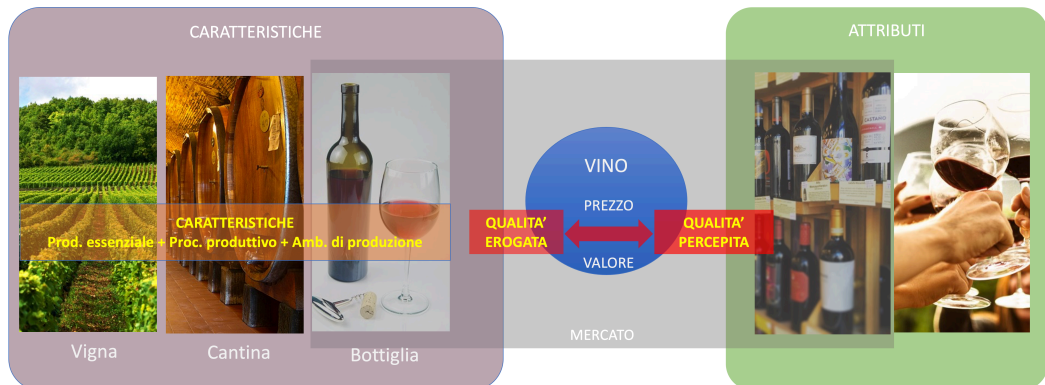
Per quanto riguarda il primo aspetto, si tratta di legare la qualità del prodotto che viene promossa sul mercato, andando oltre le caratteristiche tecniche e funzionali del bene (che sono alla base del prodotto essenziale), per associarla anche alle caratteristiche del processo produttivo e dell'ambiente di produzione:

Figura 8 – La visione olistica della qualità di un vino



Questo ampliamento della qualità erogata eleva la complessità del bene aggiungendo alle caratteristiche tangibili del prodotto essenziale, tipicamente di *experience*, le caratteristiche intangibili, di *credence*, che il consumatore può apprezzare solo se il prodotto è accompagnato da adeguate attestazioni e da una complessiva “narrazione”: è soprattutto per queste caratteristiche intangibili che è necessario offrire il prodotto sul mercato finale con una adeguata strategia comunicativa che porti il consumatore ad avere un livello di qualità percepita almeno pari a quella che è la qualità erogata.

Figura 9 – Qualità percepita e qualità erogata



La criticità fondamentale che molte imprese incontrano ancora oggi è quella di essere eccellenti produttori, realizzando beni con elevati livelli di qualità erogata, senza però essere altrettanto “bravi commercianti”, relazionandosi con un consumatore che non percepisce appieno la qualità complessiva dei beni che gli stiamo offrendo.

Il tema delleecoinovazioni è particolarmente interessato da tale problematica ponendo gli imprenditori di fronte ad uno sforzo aziendale che non è immediatamente facile codificare in un messaggio che raggiunga il consumatore.

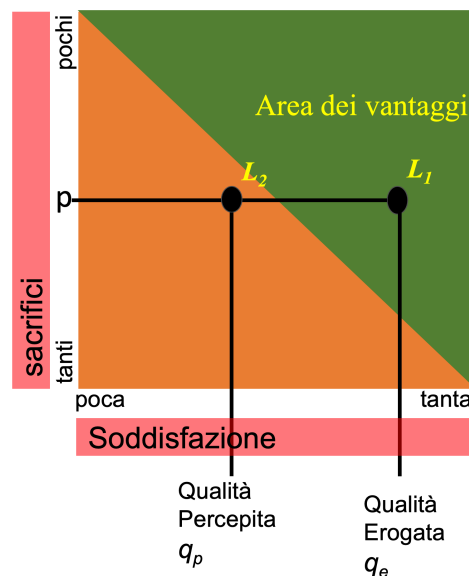
6.2. Il rapporto tra qualità percepita e prezzo

Per il consumatore la qualità percepita rappresenta il fattore che, rapportato al sacrificio (costo) sostenuto, determina la soddisfazione finale nell’acquisto del vino che sceglie: **maggiore sarà la qualità percepita a parità di prezzo, maggiore sarà la soddisfazione che il cliente proverà per avere acquistato il prodotto, così come potrà essere più elevata la sua disponibilità a sostenere anche una maggior spesa.** Se la qualità percepita non è massima, ossia non all’altezza della qualità erogata, si può giungere ad

una condizione critica per cui il consumatore giunge a pensare che il costo sostenuto per acquistare la bottiglia di vino sia eccessivo per quello che quel prodotto dimostra di valere. Tali questioni richiamano i concetti già esposti in precedenza quando abbiamo parlato di “customer satisfaction” e ci permettono di precisare ulteriormente che **il rapporto qualità-prezzo, in base al quale il consumatore esprime il suo giudizio di soddisfazione, si gioca a livello della qualità percepita e non certo per la qualità erogata.**

Analizziamo il caso di un consumatore che percepisce la qualità di un prodotto ad un livello Q_p inferiore a quello della qualità erogata Q_e : in tal caso l’impresa si trova in uno stato di inefficienza: il rapporto qualità/prezzo collocherà il prodotto in un livello L_2 posto al di fuori dell’area dei vantaggi. Viceversa, qualora la qualità percepita fosse uguale alla qualità erogata, il rapporto qualità/prezzo posizionerà il prodotto ad un livello L_1 all’interno dell’area dei vantaggi. In tal caso l’impresa si trova in uno stato di efficienza.

Figura 10 – Qualità erogata e percepita e CS



La condizione di inefficienza rappresentata appartiene ad una impresa vitivinicola che, seppure valida sul piano produttivo, non ha sufficienti capacità sul piano commerciale. Ad essa, quasi sicuramente mancano adeguate strategie di marketing, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle leve della comunicazione e, spesso, della distribuzione: produrre vino di qualità e sapere collocarlo efficacemente sul mercato agendo sulle leve del marketing può far sì che il livello della qualità percepita dal consumatore sia addirittura superiore al livello della qualità erogata. È questa una opportunità che sempre più ricorrentemente interessa il mercato dei vini, nel momento in cui si riesce ad operare sapendo agire sui livelli del prodotto esteso ed ampliato, così come già indicato nel capitolo 2. Tale opportunità è straordinariamente amplificata nel caso in cui sia possibile relazionarsi con una domanda particolarmente sensibile al consumo responsabile, così come indicato nel precedente capitolo 4. Come ampiamente dimostrato dalla letteratura scientifica di riferimento e confermato nei dati raccolti con l’indagine di mercato svolta nell’ambito del Progetto UvaPretiosa, i consumatori orientano in modo sempre più marcato i propri consumi in ragione non solo della semplice soddisfazione che deriva dal gustare un buon vino: sempre più intensamente le soddisfazioni dirette che offre un vino di qualità vengono associate alla ricerca di un prodotto che sia anche capace di non nuocere a livello di salute personale, contribuendo ad uno stile di vita migliore in un ambiente più sano.

PARTE III Dalla teoria alla pratica Cosa vuole il mercato? Cosa deve fare l'impresa?

7. Il rapporto dei consumatori con le eco-innovazioni

Quale è il rapporto che i consumatori hanno con le ecoinnovazioni? Quale è la loro sensibilità nei confronti di imprese che offrono prodotti realizzati con tecniche sostenibili riconducibili all'economia circolare?

Le indagini di mercato condotte nell'ambito del progetto Uva Pretiosa hanno evidenziato con estrema evidenza che **le imprese che vogliono fare leva su modelli di economia circolare hanno l'opportunità di rivolgersi a dei consumatori che sono positivamente aperti verso tale genere di innovazione in quanto fortemente interessati ad avere uno stile di vita salutare e sostenibile**. Tale aspirazione si associa ad una altrettanto **unanime convinzione che la sostenibilità sia una questione che parte dal comportamento responsabile di ciascuna persona**.

A partire dagli anni '90 tale comportamento è stato dalla comunità scientifica definito come *Lifestyle of Health and Sustainability* (LOHAS) e puntualmente quantificato con adeguate metodologie. Nella ricerca di mercato specificatamente svolta per il progetto Uva Pretiosa è stato possibile rilevare che il 90% degli individui ha un elevato livello LOHAS, giudicando estremamente importante condurre uno stile di vita salutare, alimentandosi e curando la propria persona con prodotti capaci di garantire questo obiettivo e che, al tempo stesso, siano il frutto di processi produttivi ecocompatibili: in dettaglio, tale attenzione è massima per il 45,3% degli intervistati e medio-alta per un 44,2%; minima, limitata al 10% degli individui, la percentuale dei soggetti che manifesta scarsa attenzione e indifferenza per tali aspetti

Altrettanto elevata, con livelli di poco inferiori al 90% degli intervistati, è la convinzione che le questioni relative alla sostenibilità dipendano dal comportamento responsabile del singolo individuo e non siano solo una questione di scelte pubbliche.

Questi dati confermano puntualmente come lo sviluppo di una filiera vitivinicola sempre più ecocompatibile incontri sul mercato una domanda estremamente promettente, perlomeno nelle "buone intenzioni", che l'indice LOHAS quantifica.

Se il LOAHS offre presupposti promettenti, quali sono comunque le caratteristiche che un consumatore ricerca prioritariamente in un generico prodotto sostenibile?

Il consumatore ha un'idea di prodotto sostenibile che, per taluni aspetti, è comune sia a prodotti alimentari sia a prodotti non food. Nel dettaglio l'indagine di mercato condotta evidenzia come per entrambe le tipologie di prodotto, sia rilevante per il consumatore il packaging. Tale aspetto è consapevolmente al centro dell'attenzione di molte imprese che, con l'**ecodesign**, stanno considerando nuove soluzioni di packaging alla luce dell'intera vita del bene di consumo: particolare attenzione viene dedicata alla riduzione degli input iniziali adottati per la realizzazione della confezione e al recupero del materiale impiegato, in piena assonanza con i principi dell'economia circolare.

Per i prodotti alimentari seguono, in seconda e terza posizione, l'idea che la loro sostenibilità debba essere associata alla loro capacità di influire positivamente sulla salute personale del consumatore e l'idea che la loro produzione sia connessa al pieno rispetto del benessere degli animali.

Per i prodotti non alimentari troviamo, nelle medesime posizioni, aspetti attinenti a tecniche di produzione a basso impatto, in ragione sia di un recupero e riciclaggio degli input produttivi, sia di un contenimento degli input chimici ed energetici.

Per entrambe le categorie di prodotto seguono infine, in ordine di importanza, lo sviluppo di processi produttivi che rendano minimi gli scarti di lavorazione e le varie forme di certificazione che possono attestare le caratteristiche di sostenibilità del prodotto.

Tali aspetti sono stati esaminati nell'indagine diretta nei termini dello specifico indice di salienza cognitiva (CSI – *cognitive saliency index*) che rileva per prodotti alimentari e non alimentari i seguenti valori:

Grafico 1 - Principali caratteristiche associate dal consumatore ad un prodotto alimentare sostenibile (valori CSI)

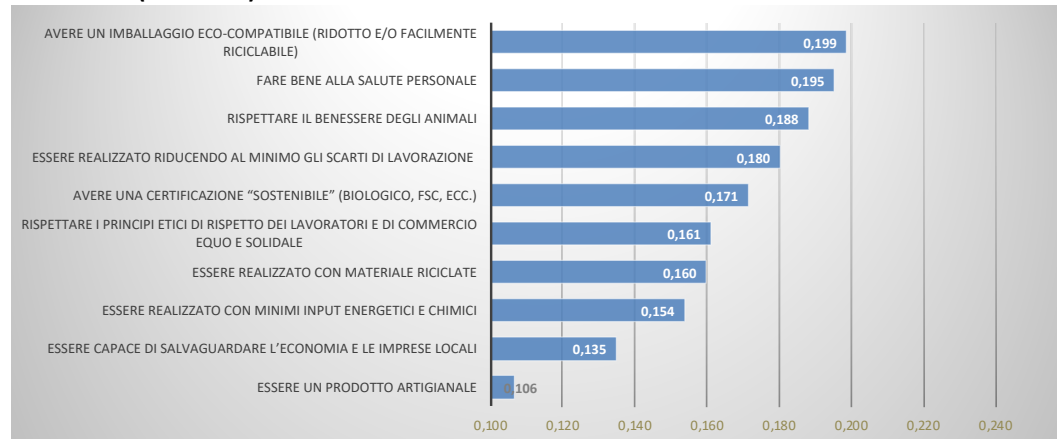
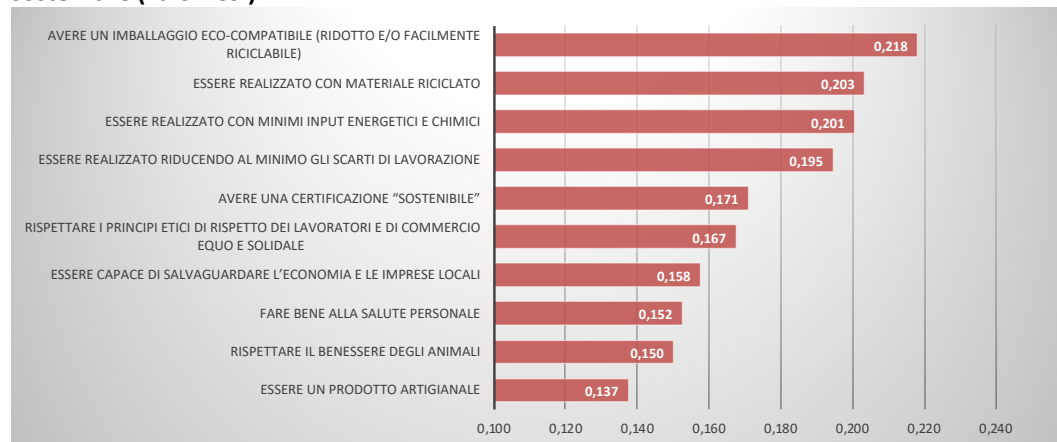


Grafico 2 - Principali caratteristiche associate dal consumatore ad un prodotto non alimentare sostenibile (valori CSI)



Tali elenchi forniscono agli imprenditori puntuali indicazioni sui principali contenuti comunicativi con i quali potranno promuovere sul mercato prodotti sostenibili e, soprattutto, le più importanti caratteristiche merceologiche da porre in risalto nei vari livelli di prodotto (essenziale, effettivo e ampliato) sui quali si potrà agire.

Ma che idea dell'economia circolare hanno i consumatori?

Dall'analisi di mercato condotta appare evidente che, seppure molti degli intervistati non abbiano una precisa conoscenza del concetto di economia circolare, questi intuitivamente pongono tale argomento in relazione al concetto di prodotto sostenibile.

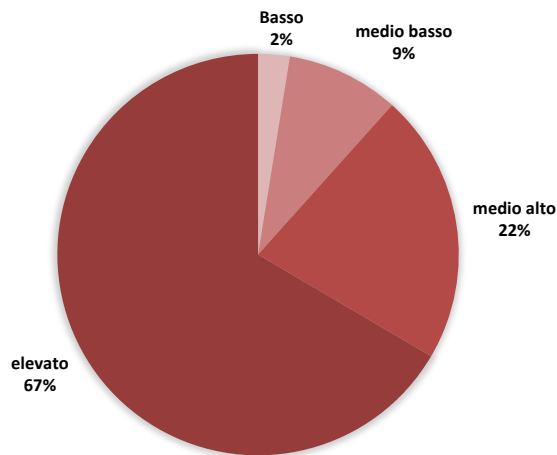
8. L'innovazione di prodotto: il caso del vino senza solfiti aggiunti

8.1. Le variabili comportamentali nel consumo del vino

Prima di esaminare la specifica innovazione di prodotto legata all'impiego dell'estratto antiossidante, è necessario considerare alcuni aspetti relativi al comportamento dei consumatori nei confronti delle scelte di consumo del vino così come emerso con l'indagine di mercato condotta per il progetto Uva Pretiosa.

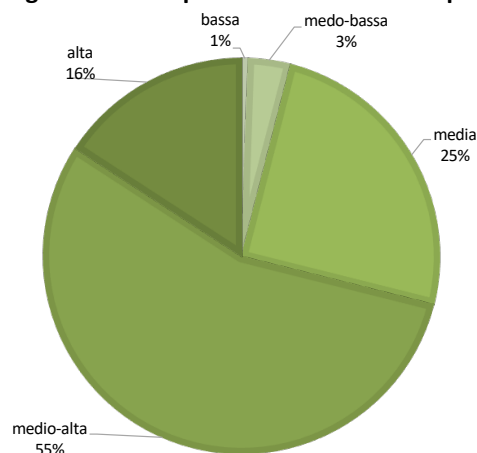
Il grado di penetrazione di tale prodotto è estremamente elevato nel mercato nazionale e tutti i dati raccolti nel questionario lo confermano in modo chiaro. **Il 67% degli intervistati ha un livello di coinvolgimento con il prodotto vino (*product involvement*) estremamente elevato, riservando per esso un grande interesse, selezionandolo con attenzione e non cercando occasioni speciali per consumarlo:**

Grafico 3 - Product involvement vino



Questo elevato livello di coinvolgimento viene confermato dal consistente numero di individui che sono propensi all'acquisto di un vino solo successivamente alla consultazione di varie fonti informative:

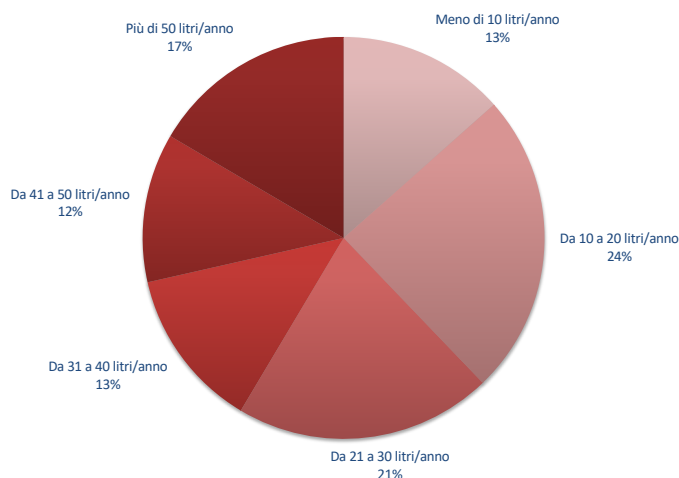
Grafico 4 - Distribuzione degli intervistati per livello di attenzione per le diverse fonti informative



I dati in nostro possesso evidenziano un **consumo** del prodotto differenziato in base all'età degli intervistati; ciò conferma le diverse abitudini delle generazioni più giovani da

quelle delle classi più mature. Complessivamente, circa un terzo dei soggetti intervistati dichiara un consumo medio superiore a 40 litri annui:

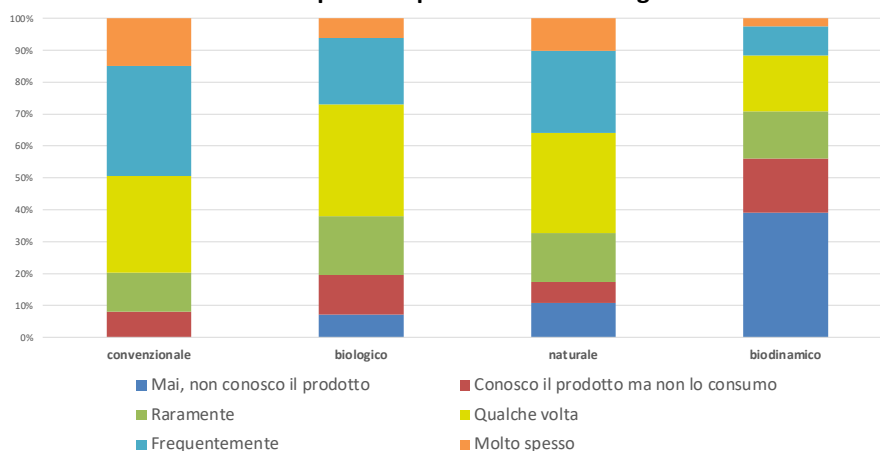
Grafico 5 - Consumo medio annuo procapite



Da una lettura dei dati per fasce di età dei consumatori possiamo rilevare un’ampia diffusione del consumo di vino in tutte le generazioni seppure si rilevino apprezzabili differenze generazionali, con forme comportamentali assimilabili ai modelli di consumo “mediterraneo” e “nordico”. Secondo il modello mediterraneo, tipico delle classi più mature, il vino rappresenta la bevanda alcolica consumata, prevalentemente nella quotidianità, con moderazione e principalmente durante i pasti. All’opposto il modello di tipo “nordico”, maggiormente diffuso nelle generazioni più giovani, è caratterizzato da un consumo di vino inferiore a quello di altre bevande alcoliche, prevalentemente outdoor, saltuario, fuori dai pasti e con non rari eccessi.

Relativamente alla tipologia di vini consumati, distinti in convenzionali, biologici, naturali e biodinamici, i dati del campione rilevano che il prodotto maggiormente consumato è il vino convenzionale. Seguono comunque con una frequenza significativa il consumo di vini biologici e naturali, mentre è decisamente meno frequente li consumi di vini biodinamici.

Grafico 6 - Con quale frequenza consuma i seguenti vini?



Seppure il consumo dei vini biologici, naturali e biodinamici sia più diffuso negli individui che consumano con maggiore frequenza vini convenzionali, da una attenta

lettura dei dati (cfr. Report finale) è possibile rilevare una quota significativa di soggetti che hanno maggiore familiarità con i vini biologici e naturali rispetto ai vini convenzionali: per questi la scelta di un vino sostenibile rappresenta una alternativa al consumo dei vini convenzionali e non un completamento della gamma dei prodotti “esplorati”. Meno rilevante, ma comunque ben identificabile, l’insieme dei consumatori che con frequenza apprezzabile consumano vini biodinamici.

Relativamente alla **disponibilità a pagare per un vino** convenzionale, gli intervistati hanno dichiarato valori ben diversi in ragione delle circostanze nelle quali il prodotto trova impiego. Per il consumo domestico il prezzo medio non supera i 10 euro, mentre si attesta ad un valore doppio, pari a 20 euro, nel caso di una bottiglia consumata durante i pasti in ristorante. La disponibilità a pagare è maggiore in occasione di eventi speciali o per un regalo: quasi 30 euro.

Rispetto a questi valori medi riferiti all’intero universo degli intervistati, è importante considerare l’estrema variabilità del dato per le diverse fasce di prezzo, implicitamente collegate con le disponibilità economiche dei singoli, nonché come evidenziato dalle percentuali (indicate su sfondo grigio) dai diversi contesti in cui il prodotto si colloca:

Tabella 1 - Numerosità degli intervistati per disponibilità a pagare per face di prezzo e contesto

Cat	prezzo consumo finale	contesto			
		a casa	al ristorante	per eventi speciali	per un regalo
basic	Meno di 3 €	54	15	4	4
popular premium	Da 3 € a 5 €	176	48	36	25
premium	Da 5,10 € a 7 €	161	86	83	58
super premium	Da 7,10 € a 14 €	107	185	129	137
ultra premium I	Da 14,10 € a 30 €	40	182	166	219
ultra pr. II	Da 30,10 € a 75 €	11	31	108	91
ultra p. III e Icon	Più di 75 €	1	3	24	16
	totale	550	550	550	550
basic	Meno di 3 €	9,8%	2,7%	0,7%	0,7%
popular premium	Da 3 € a 5 €	32,0%	8,7%	6,5%	4,5%
premium	Da 5,10 € a 7 €	29,3%	15,6%	15,1%	10,5%
super premium	Da 7,10 € a 14 €	19,5%	33,6%	23,5%	24,9%
ultra premium I	Da 14,10 € a 30 €	7,3%	33,1%	30,2%	39,8%
ultra pr. II	Da 30,10 € a 75 €	2,0%	5,6%	19,6%	16,5%
ultra p. III e Icon	Più di 75 €	0,2%	0,5%	4,4%	2,9%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nel campione i consumatori di prodotti basic (acquistati ad un prezzo inferiore o pari ai 3 euro) rappresentano un gruppo estremamente esiguo e sostanzialmente indirizzato ad acquisti per il consumo domestico. Sempre per il consumo domestico prevale la preferenza per i vini che oscillano dai 3 ai 14 euro, abbracciando i segmenti popular premium, premium e super premium. Per i consumi di una bottiglia in un ristorante le preferenze si concentrano in misura nettamente prevalente nelle fasce di prezzo che oscillano dai 7 ai 30 euro, ossia tra i prodotti super premium e ultra premium di prima fascia. Si equivalgono le disponibilità a pagare una bottiglia nel caso di un acquisto motivato da eventi speciali o per un regalo: in tale caso la scelta, oltre che ricadere con frequenza anche su prodotti super premium, si concentra in particolare nei segmenti ultra premium, con significative frequenze anche tra gli ultra premium di seconda fascia.

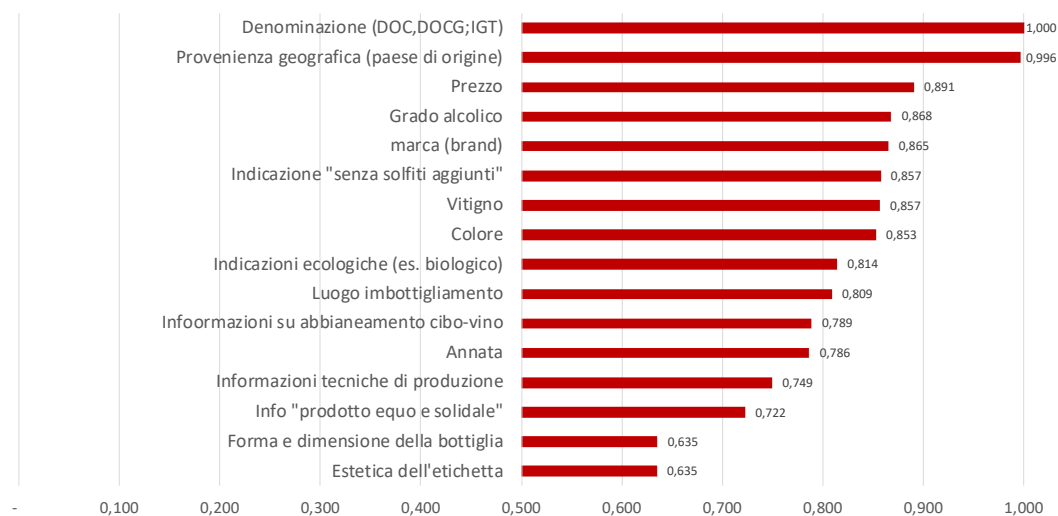
8.2. Focus sul prodotto “senza solfiti aggiunti”

8.2.1. Quale è il grado di attenzione che un consumatore rivolge ad un vino che possa vantare la caratteristica di essere senza solfiti aggiunti?

L'attenzione che i consumatori riservano ad un vino che possa vantare caratteristiche di essere senza solfiti aggiunti è rilevante tanto per i vini prodotti convenzionalmente quanto per i vini biologici, naturali e biodinamici.

Rispetto ad un set di 16 attributi secondo i quali un consumatore sceglie un vino su di un ipotetico scaffale, si rileva come la caratteristica della non solfitazione si attesti tra i primi attributi:

Gr. 7 - Rilevanza dei vari attributi nelle preferenze d'acquisto

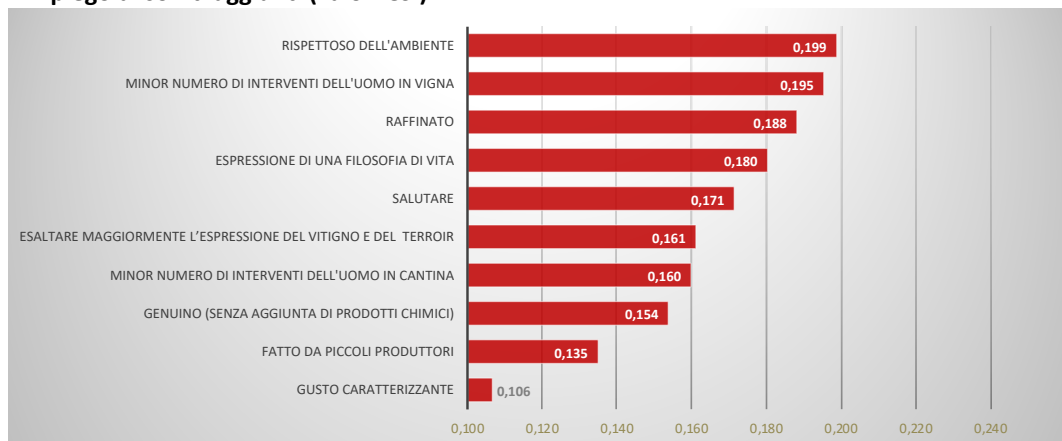


Come si evince dal grafico, gli elementi di identificazione territoriale del prodotto, espressi attraverso la denominazione d'origine (DOC, DOCG IGT) e la provenienza geografica (paese di origine), rappresentano gli aspetti principali ai quali il cliente rivolge la propria attenzione nel momento dell'acquisto. Seguono l'attenzione per il prezzo, il grado alcolico, in brand e la stessa indicazione “senza solfiti aggiunti”. Di rilievo l'importanza sempre maggiore che viene attribuita alle indicazioni attestanti il prodotto biologico. Meno rilevanti sono le informazioni relative all'abbinamento con il cibo, all'annata, alle tecniche di produzione e al rispetto di principi di sostenibilità sociale riconducibili alla famiglia dei prodotti equi e solidali. Minor attenzione è rivolta agli aspetti estetici e alla forma del packaging.

8.2.2. Quali sono le caratteristiche che un consumatore associa ad un vino senza solfiti aggiunti?

Tale aspetto è stato esaminato nell'indagine diretta attraverso un indice di salienza cognitiva (CSI) ottenendo una serie di caratteristiche. Limitandosi alle più importanti, si evidenziano le seguenti 10 principali caratteristiche:

Grafico 8 - Principali caratteristiche associate dal consumatore ad un vino ottenuto senza l'impiego di solfiti aggiunti (valori CSI)



Un particolare aspetto che emerge è relativo al fatto che tra gli intervistati, la non solfitazione è vista con una pratica prioritariamente associata alle tecniche di produzione dell'uva, ancorché essere associata a delle attività che riguardano le successive operazioni di cantina. Per il campione intervistato un vino senza solfiti aggiunti è innanzi tutto un prodotto sostenibile sul piano ambientale: i consumatori associano questo genere di prodotto ad un bene di consumo rispettoso dell'ambiente, legato all'idea erronea che esso implichi un minor numero di interventi in vigna. Di seguito, gli intervistati associano il vino non solfitato ad un prodotto qualitativamente superiore sia in termini di raffinatezza che di salute. Seguono gli altri aspetti che, seppure con livelli di CSI inferiori, non debbono essere sottovalutati, in quanto comunque rilevanti per i consumatori.

Tale fatto, evidenzia come le innovazioni di processo e di prodotto comportino spesso livelli crescenti di complessità interpretativa delle caratteristiche qualitative del prodotto da parte del consumatore. Sapere che un vino non solfitato è, nell'immaginario collettivo, un bene di consumo fortemente legato alla sostenibilità è una informazione molto importante per orientare le strategie di posizionamento del produttore. Tuttavia, questa informazione può non bastare, soprattutto se, come nel caso in esame, essa si lega a convinzioni erronee del consumatore. **Nel caso specifico, l'imprenditore dovrà confrontarsi con questa visione relativamente distorta e questo sarà un aspetto che dovrà ben considerare nel momento in cui verranno in particolare formulati i contenuti comunicativi.** A tal fine si dovrà dedicare particolare attenzione ai messaggi che possano opportunamente "educare" il consumatore al fine di:

- elevare la qualità percepita e, con essa, a parità di prezzo, il grado di soddisfazione del proprio cliente;
- ridurre le possibili forme di "dissonanza cognitiva" che possono insorgere laddove il messaggio comunicativo sviluppato per promuovere il proprio vino non solfitato, ineccepibilmente formulato in base alle corrette consapevolezze tecniche del produttore, giunge ad un consumatore che ha le idee confuse o, addirittura, convincimenti errati.

8.2.3. Quale è il “messaggio” ideale con il quale promuovere l’impiego dell’antiossidante derivante da uve immature?

Nelle comuni strategie commerciali dedicate ai prodotti alimentari è assolutamente prevalente il ricorso ad un messaggio essenziale: il “without”, ossia l’indicazione “prodotto senza ...”, “non contiene...” ecc., rappresentano un claim di rodato successo. Ed infatti, anche nell’indagine condotta si è rilevato che il 78% dei consumatori attribuisce già ad una indicazione sintetica del genere una elevata efficacia. Comunque, è significativa, con il 18,9%, la consistenza dei soggetti che attribuiscono a tale dicitura una importanza minima. **Quasi unanime è invece la preferenza degli intervistati per una indicazione che vada oltre alla classica informazione “without”, sin troppo utilizzata: oltre il 93% degli intervistati reputa rilevante poter sapere cosa in alternativa è stato impiegato in alternativa ai bisolfiti.**

Tabella 2 - Quali informazioni riportare in etichetta?

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
Avere solo l’informazione relativa al fatto che nel vino non stati aggiunti solfiti	15	104	270	161	550
	2,7%	18,9%	49,1%	29,3%	100,0%
Sapere che in alternativa alla solfitazione sono stati impiegati antiossidanti naturali ottenuti da uve acerbe nella stessa azienda di produzione del vino	2	36	241	271	550
	0,4%	6,5%	43,8%	49,3%	100,0%

Tale risposta evidenzia ancora una volta come il pregio dell’innovazione venga ancor più apprezzato dai consumatori se accompagnato da una informazione chiara, semplice ed esaustiva. Tutto ciò evidentemente comporta precise indicazioni su quale debba essere lo spazio da dedicare a tale innovazione nell’ambito del marketing mix, tanto a livello di prodotto effettivo (sull’etichetta e il packaging in generale) che di mix comunicativo complessivo. Tuttavia, **la comunicazione di un prodotto, soprattutto se si parla di etichette, deve rimanere diretta e, soprattutto sintetica**, e questo va considerato con estrema attenzione nel momento in cui si decida di “aumentare” la quantità e la complessità dei contenuti.

Ma se l’informazione dettagliata è qualche cosa che può interessare i consumatori, sicuramente l’informazione è particolarmente importante anche nel rapporto che l’impresa vitivinicola stabilisce con i propri partner commerciali: potere dialogare con loro offrendo una linea di prodotti dove la non solfitazione è associata ad una tecnica che comunque garantisce l’integrità fisica e la shelf life del prodotto rappresenta sicuramente un punto di forza contrattuale estremamente interessante.

Figura 11 - Varie prove di etichetta sviluppate con una impresa partner del progetto Uva Pretiosa e proposte nell'indagine di mercato



8.2.4. Un vino non solfitato è effettivamente visto dai consumatori come un prodotto qualitativamente superiore? Quanto sono disposti a pagare di più per acquistarlo?

Nei consumatori, la percezione qualitativa superiore associata ad un vino non solfitato è accompagnata da una certa disponibilità a pagare (DAP) in più per il prodotto che gli viene offerto. Tale disponibilità è stimata mediamente in un 13% in più qualora ad essere non solfitato sia un vino biologico, mentre si ferma all'8% nel caso di un vino convenzionale. Questi valori percentuali nascondono una elevata variabilità tra le diverse categorie di consumatori, distinti per fasce di reddito, età e propensione al consumo del prodotto biologico anziché convenzionale. Tali valori, sono probabilmente inferiori alla DAP che si potrebbe realizzare su taluni mercati esteri.

Risulta evidente che la non solfitazione è premiata al massimo dai consumatori nel caso in cui è associata ad un prodotto che derivi da una produzione biologica.

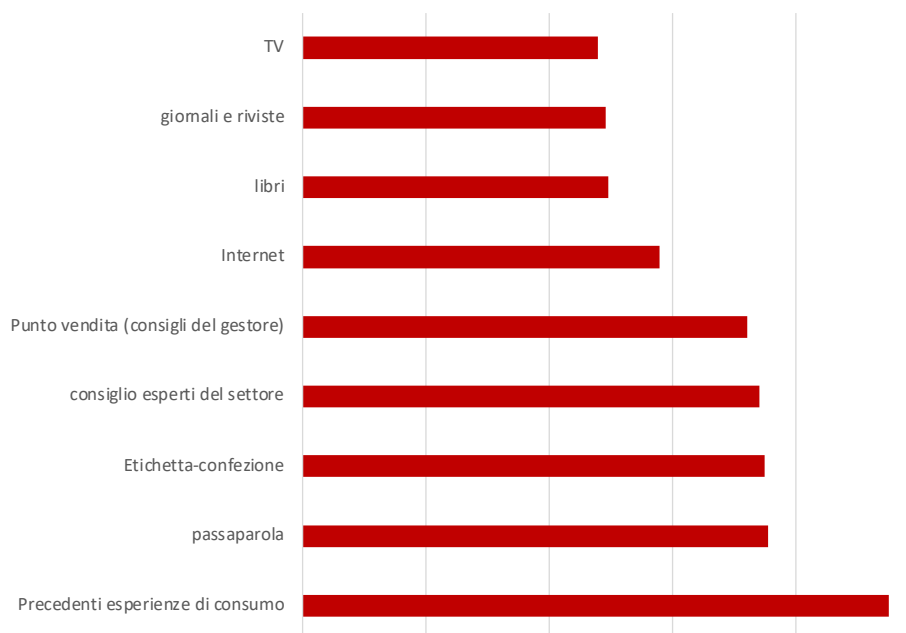
In dettaglio, rispetto a questi valori di sintesi, le rilevazioni effettuate con l'indagine di mercato indicano che circa il 10% degli intervistati non è disponibile a riconoscere un prezzo superiore per un vino biologico così come l'8% dei soggetti non è disponibile a riconoscere un premium price per un vino biologico realizzato senza l'aggiunta di solfiti rispetto ad un biologico normale. Salgono al 20% gli intervistati che non sono disponibili a pagare di più per un vino convenzionale anche se non solfitato. Prevalente, invece, per i vini biologici e biologici non solfitati la propensione a riconoscere un prezzo maggiorato, compreso tra il 10-20 %, così come è elevato il numero di soggetti disponibile a riconoscere un premium price, ma in una misura non superiore al 10%. Decisamente inferiore la consistenza degli intervistati disponibile ad andare oltre il 20% e molto limitata quella che supera il 30%.

8.2.5. Come è possibile elevare o consolidare la maggiore disponibilità a pagare per vini trattati con l'estratto da uve immature?

Come già sottolineato in più ambiti, tutto si gioca a livello di comunicazione, tenendo presente la **necessità di sviluppare un mix comunicativo capace di fare emergere una peculiarità che, seppure legata a precisi effetti metabolici, rimane comunque una caratteristica di "credence": il tutto dovendo, peraltro, correggere una visione erronea di molti consumatori poco esperti che, come indicato in precedenza, coniugano tale aspetto più alla fase di produzione di pieno campo che alle successive tecniche di cantina.**

Per articolare adeguatamente un mix comunicativo avendo ben chiari tali aspetti di fondo, è utile sapere quali siano le principali fonti informative attraverso le quali i consumatori raccolgono le informazioni utili per scegliere un vino:

Grafico 9 - Fonti informative che maggiormente influenzano la scelta di un vino



I consumatori, principalmente, hanno come prima fonte informativa le loro stesse precedenti esperienze di consumo. Fonti particolarmente attendibili per il consumatore risultano essere quelle che derivano dal passaparola e quelle contenute a livello di confezione. Rilevante anche la vendita assistita, in particolare se si tratta di negozi specializzati e GDO. Particolare attenzione viene dedicata anche ai consigli di esperti del settore. Fra questi, soprattutto tra le generazioni di consumatori più giovani, emerge con sempre maggiore rilevanza il ruolo degli influencer, che agiscono principalmente a livello dei social.

8.2.6. Considerazioni conclusive

Avviare un processo di estrazione degli antiossidanti dalle uve acerbe, in base al procedimento estrattivo messo a punto con il progetto UvaPretiosa, per una impresa

vitivinicola non comporta sostanziali modifiche all'ordinamento produttivo, così come possono risultare minime, se non nulle, le esigenze di adeguamento dei locali e dei macchinari-attrezzature necessari. L'attivazione del processo risulta assolutamente sostenibile in termini di costi (cfr. capitolo 10 e Relazione finale), senza irrigidire in alcun modo l'ordinamento produttivo: il processo di estrazione dell'antiossidante non necessariamente deve essere effettuato ogni anno, così come il suo impiego può essere modulato in ragione delle esigenze del momento. Infine, e non per importanza, va valutato il fatto che tale genere di innovazione offre importanti ricadute anche in termini di immagine aziendale elevando la reputazione del produttore sia a livello di consumatori che di buyers.

9. Un nuovo prodotto: l'olio di vinaccioli

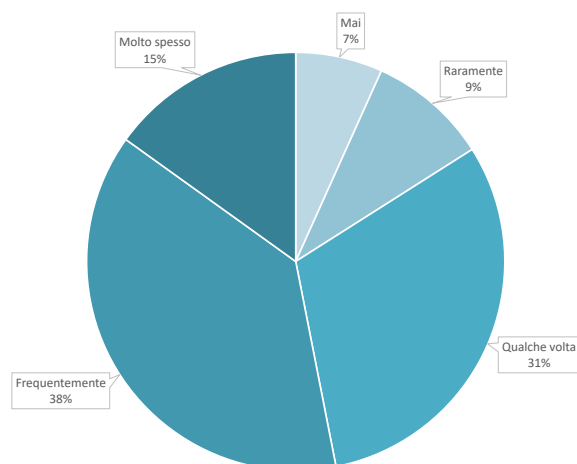
9.1. Premessa

Con l'olio di vinaccioli le problematiche di posizionamento merceologico si spostano dall'innovazione di processo, che modifica il prodotto finale della filiera vitivinicola all'attivazione di un nuovo processo produttivo e di una nuova filiera con la realizzazione di un prodotto utilizzabile sia per il consumo alimentare sia per la cura personale. L'innovazione risulta pertanto più incisiva di quanto osservato nel caso precedente, sollecitando diverse dotazioni e, soprattutto, spingendo l'impresa a trattare un prodotto diverso da quelli ordinariamente presenti nel suo ordinamento.

9.2. Le variabili comportamentali relative al benessere personale

Il primo passo per la valutazione del possibile impiego dell'olio di vinacciolo per le finalità sopra descritte è quello di procedere ad una verifica puntuale della propensione degli intervistati a utilizzare prodotti dedicati alla cura della persona e del grado di coinvolgimento con cui si approcciano a tali prodotti. Per quanto riguarda il primo aspetto, possiamo rilevare che il 53% degli intervistati ha un rapporto ricorrente con tali beni di consumo (molto spesso e frequentemente), mentre è sporadico nel 31% dei casi e raro, o del tutto assente, nel restante 16%:

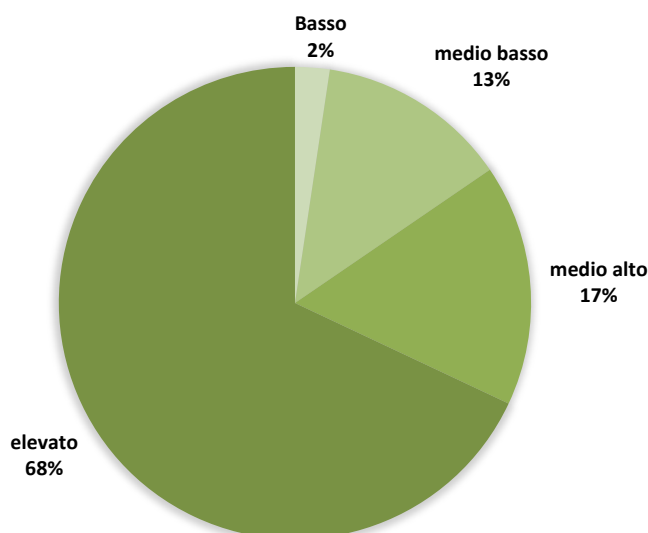
Grafico 10 - Percentuale degli intervistati per frequenza nel consumo di prodotti per la cura della persona



Rispetto a tali dati di sintesi, è prevalente seppure in modo lieve l'incidenza del genere femminile.

Relativamente al secondo aspetto, il grado di coinvolgimento del consumatore, questo è stato misurato mediante uno specifico indice, il PI (*product involvement*), con cui abbiamo rilevato che il 68% degli intervistati dichiara di prestare particolare attenzione alla scelta dei prodotti destinati alla cura della propria persona fisica:

Grafico 11 – Product involvement prodotti per la cura del corpo



Il grado di PI offre sostanzialmente dei dati in linea con la frequenza d'uso precedentemente quantificata, evidenziando come per ciascun individuo ad elevati livelli di PI corrisponde una frequenza d'uso maggiore.

Relativamente al luogo di acquisto gli intervistati indicano diverse fonti di approvvigionamento ricorrenti:

Tabella 3 - Luogo di acquisto prodotti per la cura personale

	Erboristeria	Farmacia	Profumeria	Supermercato	On line
Mai	19,5%	17,6%	12,2%	14,4%	25,5%
Qualche volta	44,0%	46,2%	36,9%	37,5%	32,9%
Abbastanza spesso	28,9%	25,6%	37,6%	31,6%	27,6%
Spesso	7,6%	10,5%	13,3%	16,5%	14,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Prevalgono, seppure non in modo netto, gli acquisti presso supermercati e profumerie. Seguono con equivalente rilevanza gli acquisti presso le erboristerie, farmacie e on-line.

9.3. Il consumo di olio di vinaccioli per la cura personale e alimentare

Rispetto all'ampio ricorso a prodotti per la cura personale, il ricorso a prodotti che contengano olio di vinacciolo o all'olio puro è relativamente modesto:

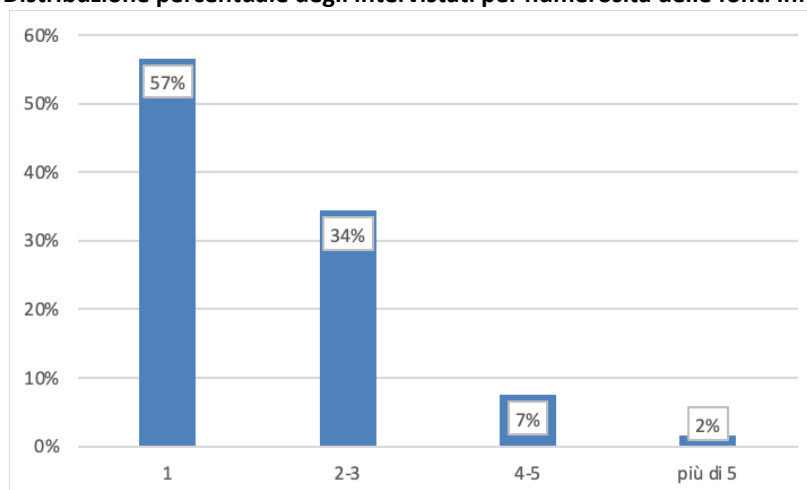
Tabella 4 - Distribuzione % degli intervistati per frequenza di consumo

	prodotti contenenti olio di vinaccioli	olio di vinaccioli
Mai, non conosco il prodotto	35,8%	38,0%
Conosco il prodotto ma non lo consumo	17,3%	21,8%
Raramente	10,4%	10,9%
Qualche volta	19,6%	13,6%
Frequentemente	12,2%	11,6%
Molto spesso	4,7%	4,0%
	100,0%	100,0%

Il confronto tra la frequenza con la quale gli intervistati fanno ricorso a prodotti per la cura personale e l'assiduità con cui si indirizzano verso prodotti che, a tale fine, contengono olio di vinaccioli, evidenzia come il prodotto abbia ancora oggi una diffusione limitata, anche se comunque significativa. **Il dato più eclatante della nostra indagine è quello relativo all'elevatissima percentuale di soggetti che, nel dichiarare di non fare suo di tale prodotto, affermano di non conoscerlo affatto.**

Che i limiti alla penetrazione dell'olio di vinaccioli sul mercato siano da imputare a questa scarsa conoscenza dei consumatori trova riscontro nell'analisi della numerosità delle fonti informative mediante le quali gli intervistati sono venuti a conoscenza del prodotto. In tale ambito dell'analisi, possiamo rilevare che un'elevata percentuale di soggetti non ha notizie del prodotto o solo informazioni frammentarie, spesso riconducibili ad una sola fonte informativa, frequentemente rappresentata da Internet: rientra in questa casistica addirittura il 57% degli intervistati:

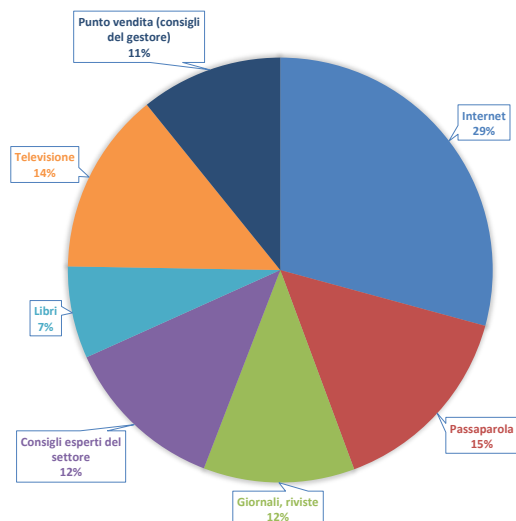
Grafico 12 - Distribuzione percentuale degli intervistati per numerosità delle fonti informative



Questa scarsità di fonti informative, in molti casi, riguarda anche le relazioni che intercorrono tra oli di vinaccioli e filiera di provenienza, soprattutto laddove il prodotto trova collocazione a livelli qualitativi e di relativo prezzo non elevati.

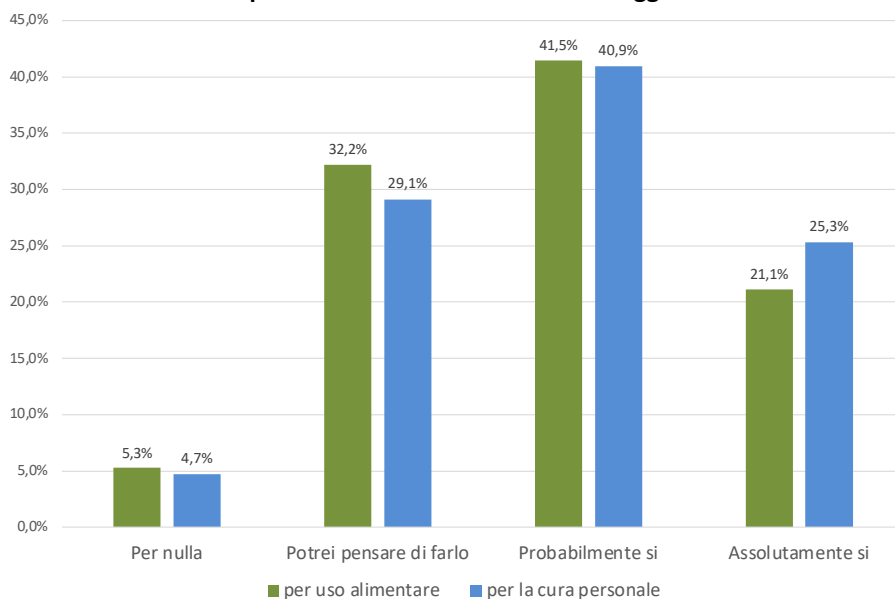
In merito alle varie fonti attraverso le quali gli intervistati sono venuti a conoscenza dei prodotti in esame, prevalgono Internet (29%), il “passaparola” (15%) e i programmi televisivi (14%); meno rilevante è il ruolo di giornali e riviste (12%), i consigli degli esperti (12%) e i consigli dei gestori dei punti vendita (11%). Minimo il contributo dei libri (7%).

Grafico 13 - Rilevanza percentuale delle diverse fonti informative



Per ciò che riguarda la propensione all’acquisto, gli intervistati hanno dichiarato che questa sarebbe ben maggiore a fronte di una più efficace comunicazione: a tale proposito il questionario, rileva che oltre il 90% degli intervistati sarebbe maggiormente incline al consumo di tali prodotti se ci fosse una maggiore informazione sulle loro proprietà nutrizionali e cosmetiche. Tale dato, pressoché unanime, è ancor più significativo se si considera che oltre il 60% degli intervistati esprime tale propensione con una intensità elevata (probabilmente sì, assolutamente sì):

Grafico 14 - Propensione di consumo in caso di maggiori informazioni



Relativamente alle informazioni alle quali maggiormente un consumatore rivolgerebbe la propria attenzione nell'acquisto di un prodotto contenente olio di vinaccioli, risulta evidente che non vi sono notevoli differenze nelle preferenze espresse. Tuttavia, emerge, come peraltro è ricorrente per tutti i beni di consumo personale, una particolare attenzione per le materie prime impiegate e le proprietà funzionali del prodotto:

Tabella 5 - Rilevanza delle informazioni nell'acquisto di un prodotto contenente olio di vinaccioli

	minima	elevata
L'indicazione del vitigno dal quale provengono i vinaccioli	18,9%	81,1%
L'indicazione della provenienza delle materie prime	7,8%	92,2%
L'indicazione che il prodotto derivi dalla valorizzazione degli scarti della produzione vinicola	10,7%	89,3%
Che le materie prime utilizzate vengano da produzione biologica	10,5%	89,5%
La conoscenza del produttore (notorietà della marca)	15,6%	84,4%
L'impiego di una confezione ecologica	11,1%	88,9%
L'indicazione delle proprietà specifiche dell'olio di vinaccioli	9,3%	90,7%

9.4. Preferenze e disponibilità a pagare

Il limitato grado di penetrazione del prodotto sul mercato oltre che essere legato ad una comunicazione insufficiente deve essere associato anche al fatto che l'olio di vinaccioli va a collocarsi in dei mercati già saturi, dovendo conquistare le proprie quote andando a scalzare di beni di consumo direttamente concorrenti, anche se funzionalmente ben diversi: una corretta comunicazione, capace di esaltare le specifiche peculiarità di un olio di vinaccioli contribuirebbe a differenziare il prodotto e migliorare sensibilmente la situazione. Nell'ambito dell'impiego alimentare la competizione più che con l'olio extra vergine di oliva si genera con altri oli vegetali del tutto qualitativamente inferiori e spesso anche decisamente più economici. Migliore è la possibilità di penetrazione dell'olio di vinaccioli nell'ambito dei prodotti destinati alla cura della persona fisica, seppure anche in tale ambito la domanda esprima, comunque, una preferenza per prodotti più "tradizionali" pur manifestando interesse e curiosità anche per nuove formulazioni a base di olio di vinaccioli. Una conferma in merito a tali aspetti è emersa nell'indagine diretta nel momento in cui è stato proposto ai consumatori di esprimere la loro preferenza tra una saponetta agli aromi naturali di lavanda (Hp.A) rispetto ad una, invece, addizionata di olio di vinaccioli (Hp.B):

Figura 12 - Confronto tra prodotti: saponetta tradizionale (Hp.A) vs saponetta con olio di vinaccioli (Hp.B)

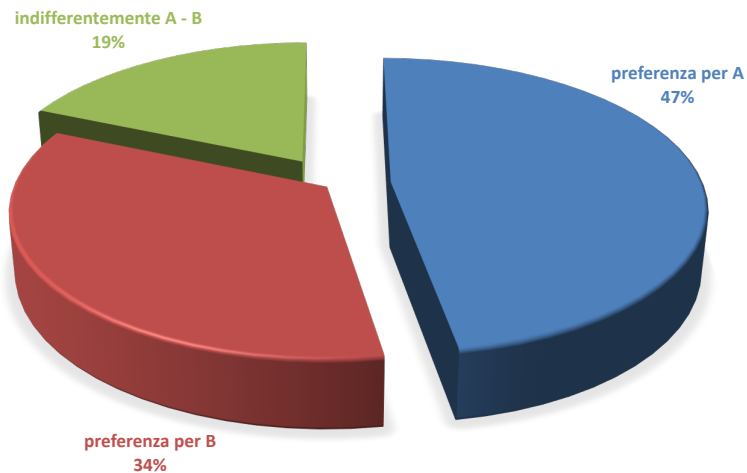


Tabella 6 - Distribuzione delle preferenze tra i prodotti A e B

Massima preferenza per A	116	21%
Moderata preferenza per A	145	26%
Indifferentemente A o B	102	19%
Moderata preferenza per B	125	23%
Massima preferenza per B	62	11%
	550	100%

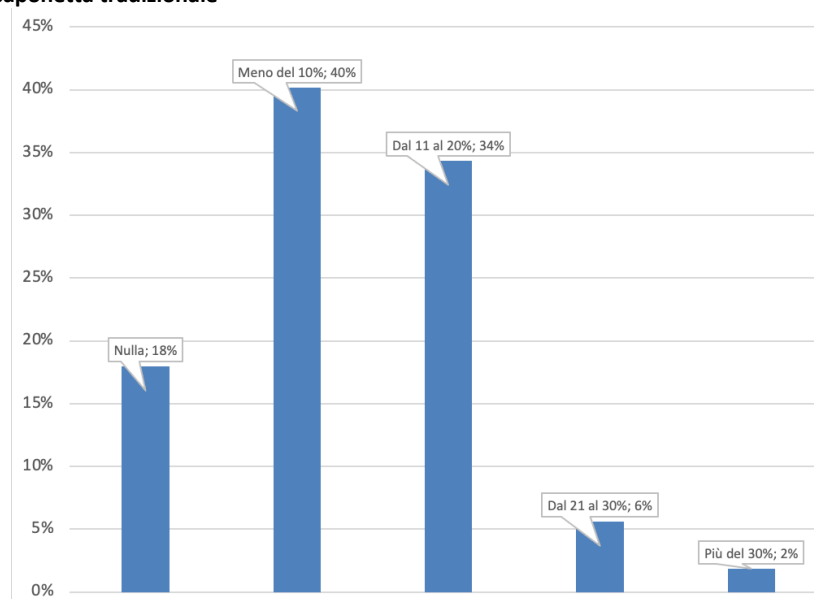
Complessivamente, il prodotto tradizionale, con il 47% delle preferenze, vince il confronto rispetto al prodotto realizzato con olio di vinaccioli che invece si attesta ad un 34% di preferenze:

Grafico 15 - Preferenza prodotto A vs prodotto B



Sempre relativamente al medesimo confronto, gli intervistati sono stati invitati ad esprimere la loro disponibilità a pagare per una saponetta contenente olio di vinaccioli: nel 18% dei casi non c'è alcuna disponibilità a pagare di più per un prodotto del genere. Il 40% degli intervistati dichiara una disponibilità a pagare superiore ma non oltre il 10%, mentre per il 34% degli intervistati tale disponibilità arriva sino al 20%:

Grafico 16 - Disponibilità a pagare di più per una saponetta con olio di vinaccioli rispetto ad una saponetta tradizionale



Esaminando in modo congiunto le informazioni raccolte con queste ultime due domande risulta evidente che i soggetti meno propensi ad una spesa aggiuntiva sono gli stessi che hanno espresso una preferenza per l'ipotesi di prodotto A rispetto al prodotto B:

Tabella 7 – Confronto tra distribuzione dei soggetti per disponibilità a pagare e preferenza di prodotto

	Max A	moderata A	Indiff A vs B	moderata B	Max. B	Totale
Nulla	33	32	19	8	7	99
Meno del 10%	36	69	45	55	16	221
Dal 11 al 20%	32	39	34	56	28	189
Dal 21 al 30%	11	4	2	6	8	31
Più del 30%	4	1	2		3	10
	116	145	102	125	62	550

9.5. Il mercato degli oli di vinaccioli

L'olio di vinaccioli non ha ancora una distribuzione capillare sul mercato a livello di store-retail, mentre è relativamente più ampia la presenza del prodotto a livello di e-commerce.

Da una analisi desk dei prodotti presenti sul mercato condotta nel 2020, sono emerse 72 referenze e per 28 di esse è stato possibile raccogliere informazioni sufficienti al fine di potere giungere a definire la loro posizione sul mercato. Come è possibile desumere dalla tabella riepilogativa che segue, l'offerta è alquanto varia, andando da prodotti basic, venduti a meno di 4 euro per litro, ad altri che, invece, raggiungono i 180 euro per litro. Tale eterogeneità si giustifica se si distinguono i prodotti per tipo di estrazione, meccanica o con solventi, e per genere di impiego, alimentare o per la cura della persona. Seppure con talune eccezioni, l'olio per impiego alimentare si colloca nelle fasce di prezzo minori, avendo come più diretto concorrente l'olio di girasole. All'opposto, l'olio di vinaccioli

utilizzato per la cura personale si posiziona in fasce di prezzo mediamente medio-alte e ha come più diretti concorrenti l'olio di cotone e l'olio di mandorle:

Tab. 8 – Offerta di olio di vinaccioli sul mercato e principali caratteristiche

IMPIEGO	prezzo al litro	confezione	prezzo confe differenziazione	packaging - claim
alimentare	3,49	1	3,49 bassa	pkg come olio si semi da frittura
alimentare	5,00	1	5 intermedia	pkg come olio di oliva
alimentare	5,20	1	5,2 intermedia	pkg come olio di oliva
alimentare	6,13	0,75	4,6 intermedia	consigliato da Mastercheff italia
cosmesi	6,36	5	31,78 bassa	ideale per aromaterapia, ricco di vitamine
alimentare	6,50	1	6,5 bassa	fattori vitaminici, antiossidante, contiene il colesterolo
alimentare/cosmesi	7,13	1	7,13 intermedia	proprietà alimentari e cosmetiche
alimentare	9,10	0,5	4,55 bassa	buono per friggere
alimentare	9,30	1	9,3 elevata	pkg identico a olio extravergine, ideale controllo colesterolo, consigliato crudo su pietanze
alimentare	9,98	0,5	4,99 intermedia	generico
alimentare	10,70	0,5	5,35 bassa	generico
alimentare	10,70	0,5	5,35 intermedia	acidi grassi polinsaturi, ricco di Omega6
cosmesi	11,49	1	11,49 intermedia	benessere, corpo
cosmesi	11,99	1	11,99 elevata	ideale per la pelle matura
cosmesi	12,00	2	24 bassa	spremuta meccanicamente a freddo, ideale per massaggi
cosmesi	13,74	5	68,7 bassa	polifenoli (antiossidanti) contrasta invecchiamento pElle (protegge dai radicali liberi)
cosmesi	14,99	1	14,99 intermedia	pelle sensibile, leggero, facilmente assorbibile, per corpo e capelli
cosmesi	15,00	0,2	3 elevata	benessere, fitness
alimentare	16,40	0,25	4,1 elevata	territorio, vino
cosmesi	16,74	0,5	8,37 intermedia	olio vettore, base per molte creme e lozioni
alimentare/cosmesi	75,96	0,25	18,99 intermedia	ricco di acido linoleico, Omega6 e Vit E
cosmesi	86,86	0,118	10,25 elevata	vit E
alimentare	89,00	0,1	8,9 elevata	generico
alimentare	119,90	0,1	11,99 elevata	Vitamine, prodotto naturale, ideale per condimenti
cosmesi	129,00	0,1	12,9 elevata	benessere, corpo
cosmesi	139,90	0,1	13,99 intermedia	salute della pelle, capelli; ricco di vialemne, minerali
cosmesi	175,00	0,1	17,5 elevata	olio purissimo di vinaccioli
cosmesi	179,90	0,1	17,99 elevata	presentazione quasi medicale con boccetta e contagocce

Il prezzo medio del litro d'olio alimentare si attesta attorno ai 25 euro al litro ed è accompagnato a confezioni di grandi dimensioni, mentre invece il prezzo medio dell'olio per la cura della persona sale oltre i 62 euro per litro ed è associato a confezioni decisamente più contenute.

Altrettanto rilevante è la caratterizzazione dei prodotti riguardo all'immagine, sia per quanto riguarda gli aspetti e la dimensione del packaging sia per la ricercatezza dei materiali utilizzati, pensati in funzione di uno specifico approccio comunicativo e distributivo, in linea con prezzi ben più elevati. A tale proposito, l'offerta varia da prodotti confezionati in contenitori da 5 litri, ad altri, invece, in formati più piccoli ma esteticamente più curati:

Fig. 13 – Alcuni esempi di confezionamento



Alla crescente eleganza del packaging corrispondono, oltre che prezzi maggiori, messaggi più articolati. Nei contenuti comunicativi dei prodotti *basic* vengono descritte le funzioni elementari legate all'impiego del prodotto nella preparazione degli alimenti, in modo molto simile a quella impiegata per gli oli di oliva. Per i prodotti di livello superiore, ottenuti con sola estrazione a freddo e non sottoposti a processi industriali di rettifica, il mix comunicativo si avvicina a quello impiegato per l'olio extravergine di oliva: sono

evidenziati taluni contenuti, come la presenza dei polifenoli (proprietà antiossidanti), di Omega6 e acidi grassi polinsaturi.

Anche nelle confezioni dei prodotti destinati alla cura della persona troviamo riferimenti ai componenti specifici del prodotto, ma viene dato più rilievo agli effetti benèfici derivati dalla sua utilizzazione.

In generale è possibile rilevare che la promozione dei prodotti ad uso alimentare fa leva sulle caratteristiche funzionali del prodotto essenziale, mentre quella di prodotti ad uso cosmetico si concentra, in particolare, sugli aspetti emozionali. In parole più semplici: la promozione di tale tipologia di prodotto agisce sia a livello delle caratteristiche di *experience*, legate al prodotto essenziale, sia a livello delle caratteristiche di *credence* per le quali è necessaria una specifica “narrazione”.

10. Un modello aziendale ideale ispirato all'economia circolare

10.1. Premessa

Esaminiamo ora il caso in cui una azienda voglia sviluppare a livello aziendale in modo organico l'insieme delle innovazioni che il progetto Uva Pretiosa ha considerato (cfr. par. 1.2). Quali sono le indicazioni che derivano dall'analisi interna ed esterna? Come deve operare l'impresa per ottenere i massimi benefici dalle innovazioni esaminate?

L'ideale, come si indicherà nei seguenti paragrafi, è che l'impresa adotti le innovazioni nel modo più ampio possibile, riconvertendo l'intera realtà produttiva ad un modello di economia circolare fondato su più contemporanee linee di intervento.

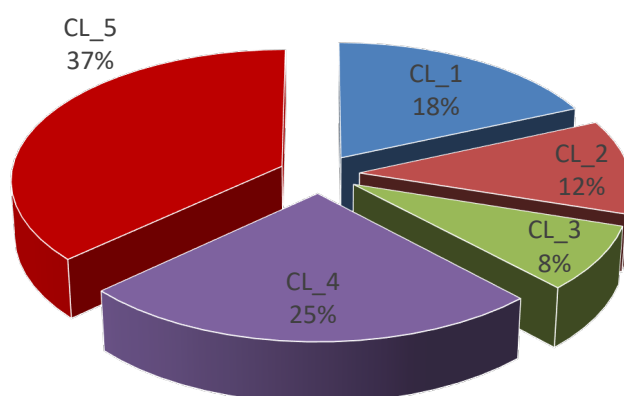
10.2. L'adeguamento della missione aziendale

Come già indicato in precedenza, per rendere massimi i benefici di tale scelta è **necessario che l'impresa si rinnovi a livello di singola linea di produzione ma a livello aziendale**: il modello di economia circolare deve rappresentare, se non la base fondante della missione aziendale, una delle sue principali linee di ispirazione.

L'azienda che intende operare in tale senso deve però muoversi con **una precisa strategia di marketing, rivolgendosi ad un preciso target**.

Le indagini di mercato specificatamente sviluppate per il progetto Uva Pretiosa hanno condotto alla individuazione di 5 diversi segmenti di consumatori, caratterizzati in ragione dei loro stili di vita (sensibili al proprio benessere e alla sostenibilità), del loro interesse per il vino e per la cura personale, e della loro disponibilità a pagare (cfr. cap. 5 Relazione finale progetto UvaPretiosa):

Grafico 17 – Consistenza dei segmenti



Rispetto ai vari segmenti così individuati, il target ideale al quale deve prioritariamente rivolgersi una impresa vitivinicola ispirata ad un modello produttivo di economia circolare, è quello che nella nostra analisi è stato definito dei “Wine lovers e massimo benessere” (CL_5). In tale segmento ricade il 37% dei soggetti. Caratterizzati da una elevata attenzione per il proprio benessere tali individui mostrano un elevato grado di coinvolgimento (Product Involvement) nei confronti del vino e dei prodotti della filiera in genere, manifestano la massima disponibilità a pagare per un prodotto sostenibile.

Tali soggetti prestano particolare attenzione non solo al prodotto che acquistano ma anche alla **reputazione di chi lo produce**. Orientati verso uno stile di vita sensibile al benessere personale e alla sostenibilità scelgono il prodotto non solo per la soddisfazione di bisogni fisici, ma in ragione di un insieme articolato di obiettivi) che, nel dettaglio (cfr. cap. 4, possiamo definire:

- di **sicurezza e salute personale di base**;
- di **cura fisica della persona**;
- di **salvaguardia della qualità della vita personale**;
- di **garanzia del benessere collettivo**.

Tale rappresentazione indica quattro livelli concentrici, e per molti versi sequenziali, di ciò che un individuo si attende nell’attuare le proprie scelte di consumo. L’insieme di queste aspirazioni coesiste nel cosiddetto **modello di consumo di tipo responsabile**. Ad esso l’azienda vitivinicola può rivolgersi sviluppando una strategia *corporate* ispirata ai canoni della **responsabilità sociale d’impresa**.

Una strategia “*corporate*” ispirata alle caratteristiche di questo target e a questa visione di benessere potrà rendere massima l’evidenza sui mercati degli impegni che l’impresa assume aderendo ai principi dell’economia circolare.

A supporto di tale scelta **sarebbe assolutamente utile associare anche una certificazione** che possa attestare sul mercato tale impegno.

Per la filiera vitivinicola, rimanendo nell’ambito delle certificazioni nazionali, l’azienda può valutare l’opportunità di aderire alla certificazione EQUALITAS (promossa da Federdoc e da Unione Italiana Vini) o alla certificazione VIVA del Ministero della Transizione Ecologica.

Altre certificazioni generiche non mancano (dalle ISO 9001 e ISO 14001 alla BS OHSAS 18001, alla SA 8000 sino alle certificazioni FSC e PEFC) ma è evidente che l’azienda ha la

necessità di scegliere una certificazione che sia implementabile nel modello di gestione aziendale e abbia una reputazione spendibile a livello internazionale.

Per tale motivo è auspicabile che al più presto terminino i lavori di normazione attualmente portati avanti a livello nazionale (UNI) e internazionale (ISO) per attestare il processo di transizione da un'economia lineare a un'economia circolare.

Rispetto a questa immagine generale l'azienda dovrà offrire tutti i prodotti aziendali, ossia sviluppare le singole aree strategiche d'affari, avendo ben presenti le principali caratteristiche che un consumatore associa ad un prodotto sostenibile stando attento alle differenze di salienza cognitiva che intercorrono tra un bene di consumo alimentare ed uno non alimentare (cfr. Gr.1 e Gr.2, par. 7.2).

10.3. Le modifiche dei capitali e del lavoro aziendale

Le molteplici innovazioni esaminate con il progetto che consentono ad una impresa vitivinicola di adeguare il proprio ordinamento fondiario e produttivo ad un modello di economia circolare non richiedono, nella maggioranza dei casi, particolari modifiche interne.

Relativamente agli adeguamenti del **capitale fondiario** l'impresa, come evidenziato nel progetto Uva Pretiosa, non dovrà effettuare alcun genere di intervento sia a livello di impianto viticolo che di cantina. Saranno, invece, necessari degli adeguamenti a livello di **capitale di esercizio**, dovendo considerare come non tutte le macchine e gli attrezzi necessari alla implementazione dei vari processi sono comunemente presenti in una impresa vitivinicola. Tali adeguamenti, per i motivi ampiamente esposti nella Relazione finale del progetto, verranno sostenuti dall'impresa in parte con il ricorso a servizi esterni (noleggi e servizi esterni) e in parte, praticamente per la sola attivazione della produzione di olio di vinaccioli nei casi di studio da noi esaminati, con l'acquisto di macchinari che entreranno così a far parte della dotazione aziendale:

Tab. 9 - Adeguamenti delle dotazioni aziendali per i diversi processi per i casi di studio esaminati con UvaPretiosa

Processo	situazione ex ante	situazione ex post	Noleggi -	
			servizi esterni	Acquisto macchinari
antiossidante	✗	✓	✓	✗
olio di vinaccioli	✗	✓	✓	✓
vino da fecce	✗	✓	✓	✗
biodigestato	✗	✓	✗	✗

Ma l'adeguamento più importante che un'azienda deve affrontare per adeguarsi ad un modello di economia circolare, come quello proposto con il progetto UvaPretiosa, interessa le risorse umane. Relativamente ai **fabbisogni lavorativi manuali** è possibile immaginare che il personale normalmente presente possa avere le competenze e la possibilità di coprire il maggiore volume di lavoro necessario per lo svolgimento delle varie attività che si intendono implementare. Più attenta deve essere, invece, la valutazione relativa al **management aziendale**, considerando le capacità oggettive e le attitudini del personale presente: il tutto immaginando di potere **riqualificare le risorse umane già disponibili**, ovvero pensando, perlomeno nelle realtà di maggiori dimensioni, anche al reclutamento di nuovi specifici profili professionali, di **"circular economy manager"**, con i quali consolidare la propria missione e immagine aziendale.

10.4. Il marketing mix di prodotto: vini senza solfiti aggiunti e olio di vinaccioli

Rispetto a tutte le innovazioni esaminate in Uva Pretiosa, è solo per due di esse, il vino senza solfiti aggiunti e l'olio di vinaccioli, che è necessario sviluppare delle specifiche strategie di posizionamento competitivo.

In base al quadro complessivo delineato, come può l'impresa articolare il marketing mix per tali prodotti? Cosa suggeriscono puntualmente le informazioni emerse con le analisi di scenario e le indagini di mercato a livello di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione?

10.4.1. Vino senza solfiti aggiunti

Per il vino senza solfiti aggiunti, a differenza di quanto vedremo per l'olio di vinaccioli, l'azienda si trova ad affrontare il problema di gestire il posizionamento di un prodotto che rientra comunque già nella gamma dei beni offerti già abitualmente offerti dall'azienda.

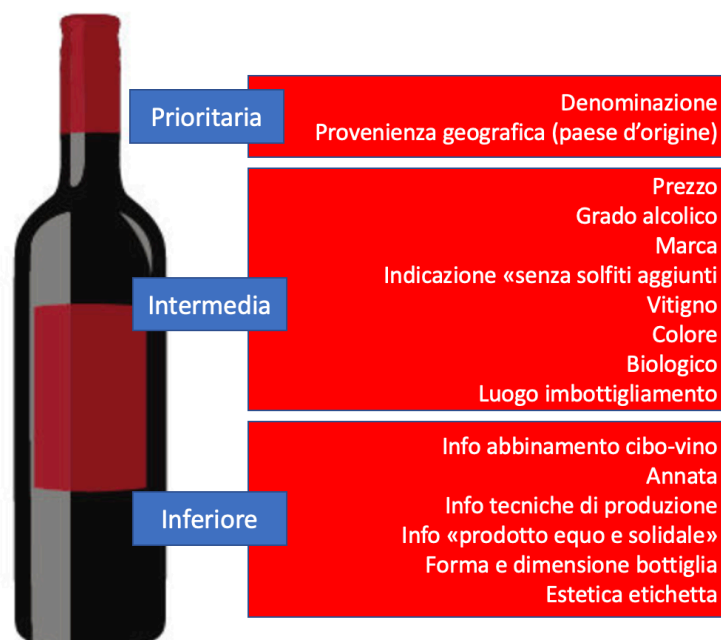
Avendo per obiettivo il target dei "wine lovers e massimo benessere", il marketing mix dovrà essere sviluppato secondo le caratteristiche descrittive che profilano il segmento.

Del tutto allineati al campione, per quanto riguarda la loro età media, i soggetti ricadenti in questo segmento risultano avere livelli superiori di istruzione, di reddito e di consumo annuo di vino rispetto alla media campionaria.

Prodotto

Per il target la selezione di una bottiglia avviene sulla base di 16 attributi rilevanti. Volendo comparativamente distinguerli, ribadendo come tutti abbiano comunque il loro peso, è possibile suggerire all'impresa tre livelli di attenzione:

Figura 14 – Rilevanza dei vari attributi nelle preferenze d'acquisto



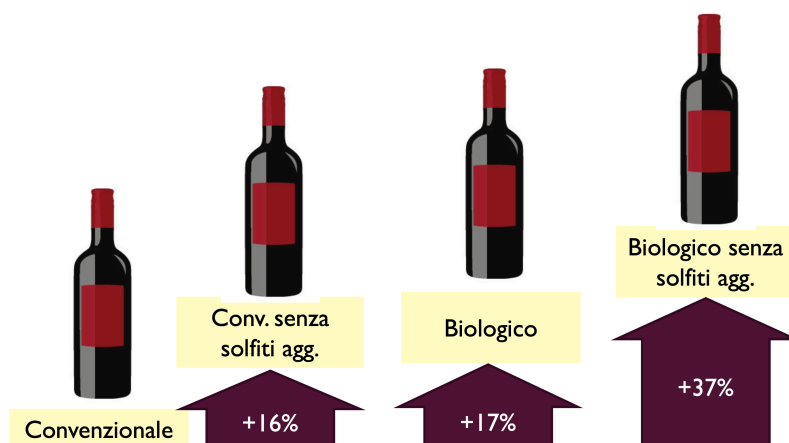
Le **informazioni relative all'assenza di solfiti aggiunti** hanno la loro importanza che viene, al pari di altre caratteristiche, subito dopo la denominazione e l'indicazione del paese di provenienza. Tale informazione deve essere chiaramente indicata, considerando peraltro che potrebbe essere oltremodo premiale andare oltre la semplice formulazione dell'indicazione che il prodotto è "senza solfiti aggiunti", ormai sempre più ricorrente: **riuscire ad aggiungere informazioni specifiche il merito al fatto che, in alternativa alla solfitazione, si sono utilizzati antiossidanti prodotti dagli stessi vigneti che hanno prodotto quel vino, consentirebbe di differenziare oltremodo il prodotto.**

La soluzione pratica consiste nel trovare il modo di inserire tale informazione nella confezione mantenendo esaustività ed efficacia grafica: il tutto dovendo considerare i limiti di spazio disponibili, ovvero valutando il ricorso ad ulteriori elementi da apporre direttamente sulla bottiglia o sul packaging di secondo livello, come anche soluzioni alternative più recenti, ad esempio ricorrendo ad "etichette intelligenti" collegate a contenuti multimediali e VR.

Prezzo

Rivolgendosi a tale segmento il produttore ha la possibilità di rivolgersi a dei consumatori che nei quali è massima la disponibilità a pagare (DAP) per vini "green". Tale disponibilità risulta prossima al 16% per un prodotto convenzionale che sia senza solfiti aggiunti ed arriva al 20% se tale caratteristica si somma ad un vino che sia anche biologico:

Figura 13 – Disponibilità a pagare per un vino senza solfiti aggiunti



Pertanto, considerando la disponibilità a pagare per un vino convenzionale che il target ha dichiarato per i vari contesti e forme di impiego, si hanno i seguenti valori medi:

Tabella 10 – Disponibilità a pagare per un prodotto senza solfiti aggiunti, biologico e biologico senza solfiti aggiunti

Tipologia	eventi			
	a casa	ristorante	speciali	regalo
convenzionale	9	20	28	28
convenzionale solfitato	11	23	33	33
biologico	12	24	34	34
biologico senza solfiti aggiunti	14	27	38	38

Partendo da un vino convenzionale *premium* superiore acquistato per un consumo domestico ad un prezzo di € 9,00, il target esprime una disponibilità a pagare pressoché equivalente (€11-12) se il prodotto rispettivamente fosse un vino convenzionale

semplicemente privo di solfiti aggiunti o fosse un biologico. Superiore, arrivando a € 14, è invece la disponibilità a pagare per un medesimo vino che vanta, al tempo stesso, tanto la caratteristica di prodotto biologico che quella di essere senza solfiti aggiunti.

La disponibilità a pagare per un vino non solfitato risulta nettamente superiore ai maggiori costi che una azienda incontra nel produrre il suo antiossidante dato che, per i casi di studio esaminati con il progetto, questa oscilla da € 0,09 a € 0,24 per bottiglia (cfr. par 7.2 Relazione Finale Progetto UvaPretiosa).

Comunicazione

A livello di comunicazione è innanzi tutto fondamentale operare considerando se essa debba, in qualche modo, non solo promuovere l'immagine aziendale e il suo prodotto ma anche educare il consumatore. Attraverso l'indagine diretta si è osservato (cfr. gr.8, par. 8.2) che la non solfitazione è vista come una pratica sostenibile prioritariamente associata alle tecniche di produzione dell'uva, ossia ai minori interventi dell'uomo in vigna. Nella sua comunicazione l'impresa, seppure rivolgendosi ad un target che già coniuga positivamente un vino senza solfiti aggiunti ad una immagine di sostenibilità, **dovrà preoccuparsi di sviluppare dei messaggi di un certo tenore educativo, al fine di ridurre le possibili forme di "dissonanza cognitiva"** che possono insorgere laddove il prodotto è qualcosa di diverso da ciò viene percepito dal consumatore. Tali informazioni, nel loro insieme, debbono soddisfare consumatori che, seppure tutti caratterizzati da un elevato *product involvement*, non sempre associano alla elevata passione per i vini una altrettanto elevata conoscenza tecnica del prodotto.

Come già indicato a livello di prodotto, se da una parte può essere indubbiamente utile veicolare certi concetti, è necessario considerare come il mix comunicativo debba comunque mantenere un approccio di tipo emozionale, non cadendo in eccessivi tecnicismi. In tale ambito possono contribuire in modo decisamente innovativo le moderne forme di comunicazione digitale che, già legate all'etichetta nei termini indicati in precedenza, offrono tecniche comunicative molto più efficaci di quelle sino ad oggi adottate e, soprattutto, più vicine al linguaggio delle generazioni più giovani. A tale proposito, risultano particolarmente sensibili alle forme comunicative più innovative offerte dal marketing virale, i soggetti con età inferiore ai 45 anni. Intermedia è l'attenzione dei soggetti di età compresa tra i 45-65 anni e decisamente inferiore quella relativa agli over 65.

Entrando nel dettaglio del mix comunicativo da adottare, è necessario partire dalla puntuale conoscenza di quali siano le fonti informative principalmente utilizzate dai nostri potenziali clienti (cfr. grafico 9, paragrafo 8.2). Da tali informazioni appare ben evidente che l'etichetta rappresenta il primo e più importante mezzo attraverso il quale comunicare con il proprio cliente, risultando fondamentale per il prodotto posizionato su di uno scaffale senza alcun genere di vendita assistita. Fondamentale risulta la promozione attraverso eventi e forme di *direct marketing* come, ovviamente, un rapporto consolidato con i partner distributivi, soprattutto nel caso dei negozi specializzati dove possono, in particolare con la vendita assistita, orientare le preferenze del consumatore.

Distribuzione

Ai fini distributivi è di fondamentale importanza considerare innanzi tutto i contesti nei quali maggiormente viene consumato il prodotto, distinguendo in tale ambito i consumi domestici (indoor) da quelli extra domestici (outdoor), durante i pasti e fuori dai pasti:

Tabella 11 – Distribuzione degli intervistati per contesti di consumo

	INDOOR		OUTDOOR		Totale
	a casa (durante i pasti)	a casa nei momenti di relax	ai ristoranti	fuori da pasti durante le uscite	
Mai	7%	40%	5%	47%	100%
Qualche volta	23%	29%	17%	31%	100%
Abbastanza spesso	26%	20%	33%	20%	100%
Spesso	38%	14%	39%	8%	100%

Come si evince, il target non permette di attribuire una importanza prevalente tra i consumi indoor e outdoor, indicando come l'azienda debba cogliere l'opportunità di operare con una rete distributiva che le permetta di essere presente tanto nei negozi tradizionali che nei ristoranti. Considerato il carattere distintivo del prodotto senza solfiti aggiunti nelle forme tradizionali di *store retail*, sarà opportuno preferire la vendita in negozi specializzati (enoteche), non potendo comunque ovviamente sottovalutare pure la necessità di una vendita nella GDO dove l'offerta dei vini è sempre più qualificata. Sempre maggiore, soprattutto per le recenti accelerazioni imposte per effetto della pandemia, la possibilità di una distribuzione del prodotto destinato ai consumi domestici anche nelle moderne forme di *e-commerce*, soprattutto attraverso le forme di *delivery* ormai capaci di operare con tempi pressoché immediati, compatibili con le stesse forme di consegna dei pasti a domicilio.

Analogamente a quanto visto per la comunicazione, anche in questo caso è opportuno **cercare di avere un modello distributivo diversificato, capace di raggiungere clienti con diverse abitudini di consumo e approvvigionamento, nonché flessibile, con la possibilità di variare agevolmente i flussi tra un canale e l'altro.**

Infine, seppure non avendo elementi di oggettiva evidenza derivanti dall'indagine diretta che nel progetto è stata limitata alla domanda interna, è evidente che per un prodotto realizzato senza solfiti aggiunti, soprattutto se al tempo stesso biologico, l'azienda debba valutare con attenzione le opportunità di un suo maggiore posizionamento sui mercati esteri, trovando, attraverso l'export, maggiori remuneratività e, in certi momenti, anche maggiori certezze nella vendita dei volumi realizzati.

10.4.2. Olio di vinaccioli

Relativamente all'olio di vinaccioli, a differenza di quanto visto per il vino senza solfiti aggiunti, l'azienda si trova a dovere gestire un prodotto del tutto nuovo sia per quanto riguarda la sua produzione che la sua commercializzazione. E la novità è ancora maggiore se si considera il prodotto da destinare per un uso non alimentare.

Per prima cosa l'azienda che intende produrre e commercializzare tale prodotto deve partire dalla consapevolezza che sul mercato l'olio di vinaccioli, inteso sia come alimento che come prodotto per la cura della persona, è conosciuto da circa il 60% degli intervistati ed è consumato, con una certa frequenza significativa, solo da circa un 16% di essi. Rispetto a tali dati generali, nell'uso alimentare non si notano differenze di genere, mente

nell'uso della cura personale si rileva una minima prevalenza d'impiego da parte del genere femminile.

Facendo riferimento alla cura della persona è interessante considerare come il target di riferimento selezionato, che ricordiamo essere caratterizzato non solo per il gradimento per il prodotto vino ma anche per l'attenzione per il proprio benessere, ha un elevato grado di coinvolgimento anche per i prodotti per la cura del corpo: oltre il 68% degli intervistati mostra un PI elevato ed è del 17% la consistenza dei soggetti che possiede un PI medio-alto. Ad elevati livelli di PI corrispondono altrettanto elevate frequenze di consumo.

Rispetto a tale quadro generale risulta ancora più chiara l'attuale bassa penetrazione degli oli di vinaccioli e il loro potenziale sviluppo futuro. L'indagine condotta ha evidenziato come le potenzialità di penetrazione ancora inesprese siano da imputare principalmente a problematiche che coinvolgono in particolare le fasi commerciali, con una comunicazione e una distribuzione del tutto "sottodimensionate" rispetto alle potenzialità del prodotto.

Prodotto

Per quanto riguarda il prodotto, **l'azienda ha la necessità di giungere sul mercato con un olio di assoluta eccellenza qualitativa** che, estratto a freddo si distingue nettamente da prodotti che, spesso rettificati, giungono sul mercato a prezzi ben inferiori.

Entrando nello specifico delle caratteristiche del prodotto nei termini merceologici, è difficile proporre soluzioni ben precise. Per quanto riguarda i volumi di confezionamento e packaging è necessario distinguere il prodotto destinato all'uso alimentare rispetto a quello invece destinato alla cura personale, sia come prodotto puro che come "ingrediente", impiegato nella preparazione di creme, saponi, ecc.

Per l'uso alimentare sono preferibili confezioni da 100 a 250 cl, comunque non superiori a 500 cl, mentre per l'uso cosmetico si può variare da confezioni estremamente piccole (flaconi da 10 ml) sino a confezioni con dosatore da 50 cl pronti per la vendita al consumo finale. Diverso può essere il confezionamento del prodotto destinato per l'impiego professionale, ad esempio in centri di benessere, dove si ricorre a confezioni di 1 litro ed oltre. Analogamente a quanto visto per il vino, anche in questo caso i consumatori gradiscono una confezione ecologica, in accordo con le preferenze di un target che opera associando in modo diretto le aspirazioni del proprio benessere ad un consumo sostenibile.

Prezzo

Come evidenziato nelle analisi condotte con il Progetto UvaPretiosa, il costo di produzione dell'olio di vinaccioli oscilla in ragione del livello di attivazione del processo. A titolo esemplificativo, ipotizzato un livello di attivazione prudenziale che porti l'azienda a produrre circa 200 litri di olio di vinaccioli l'anno (cfr. par. 7.2 Relazione finale Progetto UvaPretiosa), avremmo un costo totale di produzione (esclusi gli oneri di confezionamento e commercializzazione) pari a circa € 29 per litro. Pertanto, il prezzo che dovremo fissare per coprire tali costi ci impone ovviamente di operare in nicchie in cui sia possibile muoversi con una **strategia di leadership di prodotto**, relazionandosi con dei clienti che, ancor prima della convenienza cercano la qualità che hanno per essa una certa disponibilità a pagare.

Se l'azienda riesce ad ottenere un prodotto di elevato livello qualitativo e al tempo stesso individua gli opportuni sbocchi sul mercato il costo di produzione non rappresenta un problema anche nel caso di una attivazione del processo per volumi limitati.

Pragmaticamente, l'imprenditore dovrà scegliere un volume di produzione trovando il giusto "equilibrio" con la necessità, per contenere i costi unitari di produzione, di produrre certi volumi di olio avendo però poi la preoccupazione di potere piazzare adeguatamente tutta la produzione su di un mercato promettente ma complesso.

Se per il prodotto puro destinato al consumo alimentare, come anche per quello destinato all'impiego diretto, il problema del prezzo si lega alle capacità di posizionamento e di distribuzione che l'impresa ha, per il prodotto destinato alla produzione di altri beni per la cura personale la fissazione del prezzo diviene una questione più delicata, dovendo capire se e in quale misura il prodotto contenente olio di vinaccioli è in grado di sostituirsi ai beni, per consuetudine, più impiegati. In tale caso l'impresa, nel fissare il prezzo, ma più in generale l'intero marketing mix, dovrà considerare le capacità che il nuovo prodotto avrà di penetrare sul mercato "spostando" le preferenze di una domanda già solidamente rivolta a prodotti già da tempo presenti sul mercato.

Comunicazione

Il ruolo della comunicazione è di fondamentale importanza sia per informare quel 40% di soggetti che non conoscono assolutamente il prodotto, sia per convincere coloro che, seppure conoscendolo, non lo impiegano o ne fanno un uso molto sporadico. **A tale proposito, l'azienda deve operare gestendo i contenuti della comunicazione sapendo che coloro che non conoscono o non fanno attualmente uso di olio di vinaccioli potrebbero cambiare idea se opportunamente informati sulle particolari proprietà del prodotto.** Tutto ciò suggerisce un mix comunicativo che, seppure prevalentemente ispirato ad un approccio di tipo emozionale, non rinunci comunque a fornire alcune informazioni tecniche su contenuti e proprietà nutrizionali o legate al benessere a seconda della destinazione del prodotto.

Nel dettaglio, i contenuti che la comunicazione dovrebbe privilegiare in primo luogo dovrebbero indicare:

- **la provenienza delle materie prime;**
- **le proprietà specifiche del prodotto;**
- **l'impiego di materie prime provenienti da produzione biologica.**

Il mix comunicativo dovrebbe puntare, **per l'olio destinato all'uso alimentare, su di un messaggio che faccia particolare leva sulle caratteristiche funzionali del prodotto essenziale**, mentre **per l'olio destinato per la cura personale è più opportuno fare leva sugli aspetti emozionali, non limitandosi ad esaltarli per le caratteristiche di *experience* legate al prodotto essenziale, ma anche in ragione delle sue caratteristiche di *credence* per le quali è necessaria una specifica "narrazione".**

Distribuzione

L'azienda agraria che si appresta ad avviare la produzione e la commercializzazione di olio di vinaccioli può senza dubbio immaginare di potere agevolmente utilizzare i canali commerciali destinati alla vendita del vino anche per la vendita di tale prodotto, e questo sia considerando la vendita diretta in azienda che le varie altre forme di commercializzazione al di fuori dei confini aziendali. Ben diversa è invece la questione relativa alla commercializzazione del prodotto destinato alla cura della persona per il quale si rende sicuramente necessaria la individuazione di nuovi sbocchi e partner commerciali esterni, sia immaginando, all'interno della propria stessa azienda, nuove soluzioni organizzative che legittimino la commercializzazione diretta anche di questi beni.