Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Un passo verso la sostenibilità, il mondo dei vini naturali: Il caso Gravner

Relatore
Prof. Luciano Olivotto

Correlatore
Prof. Andrea Stocchetti

Laureanda
Francesca Cibin
Matricola 827348

Anno Accademico
2015 / 2016

Ringraziamenti

Innanzitutto, vorrei esprimere la mia gratitudine al Prof. Luciano Olivotto, relatore della mia tesi, per l'aiuto e il sostegno fornitomi durante la stesura del lavoro.
Desidero, inoltre, ringraziare l'azienda agricola Gravner e in particolar modo Mateja Gravner per la sua grande disponibilità e inimitabile simpatia dimostrate durante i numerosi incontri. Grazie a lei sono riuscita a capire davvero quanto sia fondamentale lavorare con passione e dedizione, e la ringrazio inoltre per essere riuscita a trasmettermi il suo entusiasmo che è stato alla base della crescita del successo dell'azienda agricola Gravner.
Ringrazio con affetto la mia famiglia che mi ha incoraggiata durante il mio percorso di studi e per aver sempre avuto fiducia nelle mie capacità.

INDICE

Pag.

Introduzione …….....9

CAPITOLO 1. La Green Revolution……13

1.1. Premessa…… 15

1.2. Il significato del termine sostenibilità……16

1.3. Il paradigma della sostenibilità……...18

1.4. La sostenibilità a livello aziendale……..27

1.5. La sostenibilità nella filiera vitivinicola…….....29

1.6. Conclusioni……32

CAPITOLO 2. L'evoluzione delle tecnologie della viticoltura e della vinificazione: dalla chimica al bio…….....35

2.1 Premessa……37

2.2 Lo scandalo del metanolo: nascita di una nuova concezione del prodotto vino……...38

2.2.1. Vino senza chimica aggiunta: le varie tipologie……..40

2.2.1.1. Il vino convenzionale…….....….41

2.2.1.2 Il vino biologico……..41

2.2.1.3 Il vino biodinamico……42

2.2.1.4 Il vino vegetariano e vegano……...45

2.2.1.5 Il vino naturale……....47

2.2.1.6 Il vino libero……49

2.2.1.7 Vini naturali senza solfiti e aditivi chimici grazie ad un brevetto dell'Università di Pisa……..50

2.4 Conclusioni……57

CAPITOLO 3: Lo schema per la qualificazione del Modello di Business nell'impostazione di Osterwalder e Pigneur……...59

3.1 Premessa…….61
3.2 Cos'è un Modello di Business……..……..……61
3.3 Cos'è il Business Model Canvas…….……62
3.3.1 Customer Segments ……....64
3.3.2 Value Preposition……...……. 65
3.3.3 Channels……..66
3.3.4 Customer Relationships……...……...66
3.3.5 Revenue Streams…….67
3.3.6 Key Resources…….67
3.3.7 Key Activities…….…….68
3.3.8 Key Partners……68
3.3.9 Cost Structure……...……...69
3.4 Conclusioni…….70

CAPITOLO 4. L'innovazione sostenibile del Modello di Business nella filiera vitivinicola: il caso Gravner……..…73

4.1 Premessa……75
4.2 L'azienda oggetto di studio : Gravner……...76
4.3 Il Business Model Canvas di Gravner……..……81
4.3.1 Customer Segments ……....81
4.3.2 Value Preposition……...……91
4.3.3 Channels……...……108
4.3.4 Customer Relationships……110
4.3.5 Revenue Streams……...……113
4.3.6 Key Resources……...115
4.3.7 Key Activities……120
4.3.8 Key Partners……..……125
4.3.9 Cost Structure……127
4.4 Conclusioni……...…….130

Considerazioni Finali…….131

Bibliografia…….147

Sitografia…….140

Elenco figure

Figura 1: The Tripple Bottom Line……..……..18

Figura 2: Le dimensioni della Sostenibilità……..…….……20

Figura 3: Il modello dei tre cerchi di pari dimensioni: "Three-ring circus" model of sustainability - *Weak model*- di Custance e Hillier….....23

Figura 4: Il modello dei cerchi concentrici: Russian doll model -Strong Sustainability Model – di Roger Levett……..24

Figura 5: La piramide della sostenibilità……26

Figura 6: The business Model Canvas……63

Figura 7: Produzione Vino 2015- Sudivisione……....83

Figura 8: Produzione mondiale di vino……...84

Figura 9: Andamento storico delle superfici a vite biologica in Italia in ettari…….……...86

Introduzione

"Ci fu un tempo in cui i miei vini erano l'esatta tipologia che il mercato richiedeva. Poi decisi di complicarmi la vita perché volli inseguire il mio istinto, il mio cuore. Nel 1997 iniziai un percorso diverso. I vini fatti fino ad allora mi insegnarono tanto e mi fecero capire i limiti dell'enologia moderna. I limiti delle mode".

Joško Gravner

Negli ultimi anni, in seguito ai processi di crescita economica dagli effetti spesso negativi sulla qualità della vita, si è cercato di elaborare una definizione del concetto di "sviluppo sostenibile", cioè un modello di espansione in grado di coniugare obiettivi di natura economica, ambientale e sociale, in cui la capacità di creare ricchezza è sostenuta da una forte attenzione alla coesione sociale e alla protezione del capitale naturale. Pertanto le imprese, nel perseguire la finalità di creazione del valore, devono orientare la propria strategia al criterio della sostenibilità considerando in maniera integrata gli aspetti finanziari, sociali ed ecologici delle loro attività. Da ciò si percepisce che un'impresa non dovrebbe interessarsi unicamente al proprio profitto ma anche valutare e soddisfare le esigenze economiche, sociali ed etiche della società, sempre più attenta e critica ai temi della sostenibilità.

Da queste premesse trae spunto il seguente lavoro che si pone l'obiettivo di analizzare il cambiamento del modello di business da parte delle aziende vinicole a seguito dei cambiamenti delle esigenze della clientela che sente sempre più l'esigenza di poter consumare ed acquistare vini senza additivi chimici, quali ad esempio i solfiti e/o i coadiuvanti proteici usati come stabilizzanti, potenziali cause di intolleranze e/o allergie alimentari. Si cercherà quindi di capire perché il vino

naturale ha assunto un'importanza crescente negli ultimi anni e quale ruolo ha il modello di business nella creazione e nel sostenimento di un vantaggio competitivo. In particolare si presterà attenzione al fatto che, nella maggior parte dei casi, il successo non deriva da una qualche pianificata strategia destinata a rimanere immutata nel tempo, bensì nata e sviluppata con il prodotto e destinata ad evolversi in relazione al contesto ambientale. Si vedrà come in ambienti incerti e ignoti, come lo è quello vinicolo, diventeranno particolarmente importanti le capacità visionarie e sensoriali insite nel produttore (manager).

Per comprendere al meglio questo tema ho fatto riferimento all'Azienda Agricola Gravner, situata a Oslavia, in località Lenzuolo Bianco in provincia di Gorizia, in quanto Joško Gravner, il "Maestro" dei vini d'anfora, rappresenta perfettamente un cambiamento radicale del modo di pensare al vino. Il suo è un modo di fare vino sicuramente in controtendenza rispetto alle mode del passato e del momento.

Il primo capitolo ha lo scopo di illustrare con chiarezza il significato del termine sostenibilità e la sua triplice dimensionalità, sia in generale sia riferita al mondo dei vini. Si tratta di concetti che ho avuto modo di apprendere anche grazie alla partecipazione del meeting "Dialoghi sopra la sostenibilità" presieduto dalla Professoressa Chiara Mio (Professore ordinario preso il dipartimento di Management) lo scorso 19 febbraio a Venezia presso l'auditorium del prestigioso campo scientifico dell'università Ca' Foscari.

Nel secondo capitolo dopo aver analizzato il tema della sostenibilità nel settore vinicolo, specificando le varie tipologie di prodotto sempre più richieste come: vini biologici, biodinamici, liberi naturali etc. sarà presente una breve sezione dedicata al Progetto "Vino senza chimica aggiunta" (ONLYWINE), frutto di una metodologia nata nel 2015 dal dipartimento di Scienze Agrarie e Agroalimentari dell'Università di Pisa, che ho avuto modo di approfondire grazie alle esaustive conversazioni telefoniche avvenute con la Professoressa Angela Zinnai, coordinatrice della ricerca.

Nel terzo capitolo si analizza la letteratura in merito al concetto di modello di business, inteso come strumento in grado di fornire una rappresentazione

schematica, secondo principi “tecnici” che saranno applicati al caso concreto, riferendosi ovviamente all’Azienda oggetto di studio.

Nel quarto capitolo viene poi utilizzato il Business Model Canvas per analizzare l'innovazione del modello di business nella filiera vitivinicola mettendo a confronto attraverso l'analisi di ogni singolo blocco il vino convenzionale con il vino naturale prendendo come riferimento la cantina del più noto agricoltore sloveno Joško Gravner a cui ho avuto l'opportunità di fare visita.

Lo scopo quindi è quello di capire quali siano state le decisioni o le intuizioni che, concretizzatesi in un business model innovativo, hanno rappresentato la spinta per crescere ed affermarsi in un settore sempre più attraente, competitivo ed in continua evoluzione, come lo è quello vinicolo.

CAPITOLO 1

La Green Revolution

1.1 Premessa

Il concetto di "sostenibilità" implica la ricerca di un equilibrio del tutto nuovo fra varie dimensioni: economica, ambientale e sociale. Non è una questione semplice e chiaramente risolta, ma un "dibattito aperto" che interessa lo sforzo bilanciato e supportato per creare delle attività sostenibili in termini complessivi. La sostenibilità, quindi, diventa un orientamento generale, un "*megatrend",* in grado di orientare le scelte strategiche verso settori innovativi ed inesplorati; può essere raffrontata ad una "*roadmap"* che porta l'impresa a sperimentare ed esplorare nuovi percorsi, piuttosto che ricondursi ad un disegno premeditato "*ex ante"* o a calcoli puntuali dell'analisi costi/benefici. La sostenibilità diventa un viaggio continuo e in salita: *"a journey with no destination".*

"L'approccio alla sostenibilità fa riferimento a una concezione olistica dell'impresa all'interno di un sistema sociale, che si pone ampie finalità sia sociali che economiche, che ancora ambientali".[1]

Il mercato rileva comportamenti sempre più sostenibili e responsabili, da parte delle imprese, soprattutto per quanto riguarda il settore alimentare, pretendendo così un'attenzione sempre più forte alla naturalità nei prodotti e nei processi.[2]

In particolare, il mondo del vino italiano ha intrapreso un percorso di sviluppo profondamente caratterizzato dalla sostenibilità per rispondere alle esigenze di un consumatore sempre più attento a tale tema, preferendo prodotti sani, senza chimica aggiunta e di nota provenienza.

"*Il settore vitivinicolo rappresenta "la punta di diamante" della produzione agroalimentare italiana, superando eccellenze assolute come l'olio d'oliva, la pasta, i formaggi e i salumi. Inoltre, la strettissima relazione con il territorio, unita alla cognizione che il vino ne è chiara espressione, lo raffigurano uno degli strumenti di sviluppo del territorio più analizzati e promossi*"[3].

---

[1] Cit. da Forum per la Sostenibilità del Vino, Ottobre 2014.*Primo rapporto sulla sostenibilità del vino, verso expo 2015.*

[2] Union Camere del Veneto, Marzo 2009. *Veneto e imprese: un futuro responsabile*. Venezia-Mestre

[3]Cit.da http://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7002 consultato in data 20/09/2016.

1.2 Il significato del termine sostenibilità

La traduzione letterale di "*sustainability*" in "*sostenibilità*" può creare davvero scompiglio in quanto normalmente con il termine "sostenibilità" si fa riferimento a qualcosa di tollerabile o sopportabile, quindi si nota come questo riporta a concetti piuttosto negativi. Un'appropriata traduzione sarebbe "durevole": in inglese "*sustain*" o meglio come sostengono i francesi, traducendo "*sviluppo sostenibile*" in "*développement durable*". Di conseguenza**,** un'azienda, o un ecosistema possono essere definiti sostenibili solo quando hanno in sé la capacità di mantenersi nel tempo senza perdere le proprie qualità[4].

Nel corso degli anni sono state ribadite diverse nozioni del termine "sostenibilità" e per questo non può essere considerato un concetto a sè stante poichè la tematica della sostenibilità si collega a diversi contesti: ambientali, economici e sociali.

La "sostenibilità", nel suo più ampio significato, indica la capacità di un processo di sviluppo di supportare la riproduzione del capitale mondiale, formato dal capitale umano, naturale ed economico, nel corso del tempo.[5]

In particolare, il capitale umano è rappresentato da tutti gli individui di una società, il capitale naturale è formato dalle risorse naturali e dall'ambiente e il capitale economico "costruito**"** è composto da tutte le cose create dagli individui.[6]

Il termine sostenibilità viene definito a Stoccolma per la prima volta nel 1972 dalla Commissione Indipendente sull'Ambiente e lo sviluppo, con a capo Gro Harlem Brundtland, che la considera come uno sviluppo sostenibile: "*L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro*". [7]

Il principio quindi dà risalto alla necessità di ricercare un'equità di tipo *intergenarazionale* intesa come la parità di diritti fra le generazioni future e attuali e

---

[4]http://www.e-coop.it/web/guest/blog/ambiente/-/blogs/il-significato-della-sostenibilita consultato in data 20/09/2016.

[5] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 20/09/2016.

[6] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 20/09/2016.

[7] Cit. da Gialdino. C., 2007. *"L'unione Europea e il principio dello sviluppo sostenibile"*. Relazione presentata al Seminario di 2° livello organizzato dal Ministero della Pubblica Istruzione e dalla Regione Veneto sul tema "Costituzione italiana, integrazione europea e sviluppo sostenibile", Venezia, Isola di San Servolo.

anche un'equità *intragenerazionale*, i cui requisiti si basano sul principio della parità di opportunità, libertà e diritti a persone che appartengono a diverse realtà economiche, politiche e, sociali.[8]

"*Il successo di tale enunciato, prevalentemente di matrice ecologica, ha acceso il dibattito internazionale, creando numerosi approfondimenti e ulteriori sviluppi del concetto di sostenibilità, che successivamente si è ampliato a diverse dimensioni che fanno riferimento allo sviluppo. Sotto questo punto di vista, la sostenibilità è, da intendersi non come uno stato o, come una visione immutabile, ma piuttosto come un processo continuo, che richiama la necessità di collegare le tre dimensioni fondamentali dello sviluppo: Ambientale, Economica e Sociale*".[9]

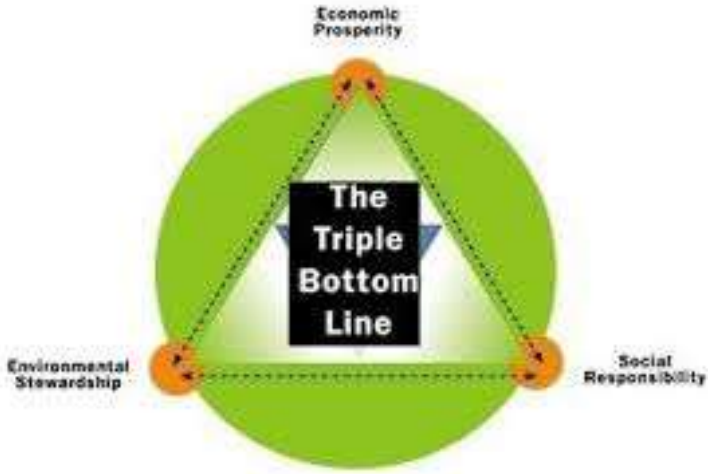
[8] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 20/09/2016
[9] Cit. da http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 20/09/2016.

1.3 Il paradigma della sostenibilità

"*Il punto centrale della sostenibilità consiste nel dare contemporaneamente risalto ai valori di tutti gli stakeholder d'azienda, attuali e futuri, e per fare questo occorre gestire la sostenibilità: questo significa, dunque, coordinare simultaneamente la produzione di valore economico, sociale e ambientale con l'obiettivo di ottenere nuovi parametri di valutazione delle scelte, e un incremento di valore complessivo che tenga conto delle tre dimensioni*"[10]:

- *economica,*
- *sociale*
- *ambientale.*

Figura 1: The Tripple Bottom Line



Fonte: Materiale del corso "Strategia aziendale e business planning" del prof. L. Olivotto

Questi tre pilastri, rappresentano i tre aspetti importanti che interessano la sostenibilità,

[10] Cit. da Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

chiamati anche *Triple Bottom Line.*

La teoria della *Triple Bottom Line* è stata elaborata nel 1997, dallo studioso inglese John Elkington, fondatore dell'organizzazione internazionale SustainAbility, il quale sostiene che l'organizzazione, per ottenere risultati e avere un vantaggio competitivo nel medio periodo, deve fondare la propria strategia d'impresa "mixando" tre variabili, le cosiddette 3P: Profitto, Pianeta e Persone. Le 3P, una volta entrate nel sistema *core* dell'azienda, saranno in grado di condurre l'impresa al successo[11].

"Per Triple Bottom Line (TBL) dunque si fa riferimento all'ottenimento di un rispetto equilibrato dell'ambiente e della società, nel momento in cui si realizza la creazione del valore economico, attraverso lo sfruttamento delle risorse. Si tratta quindi di ottenere un equilibrio tra i tre aspetti: l'aspetto ambientale, sociale ed economico".[12]

Considerando l'ambiente una precondizione per soddisfare gli altri bisogni (la terra dà vita: da essa si ottengono gli elementi essenziali per la sopravvivenza e per il soddisfacimento dei "bisogni fisiologici[13]"), è fondamentale ricordare che la soddisfazione di qualsiasi bisogno "superiore" dipenda dal *capitale umano* e dal capitale *economico"costruito"*.

Ecco quindi emergere altre due dimensioni della sostenibilità: una dimensione sociale, rappresentata dalle molteplici relazioni instaurate dagli individui, i quali creano le comunità e gli stessi stati, e una dimensione economica "costruita" dagli stessi con il loro lavoro e il loro sapere (costruzioni, infrastrutture e informazione). La sostenibilità deve quindi occuparsi di tutti e tre gli aspetti, cercando di svilupparli nella loro interezza secondo il principio della sufficienza.

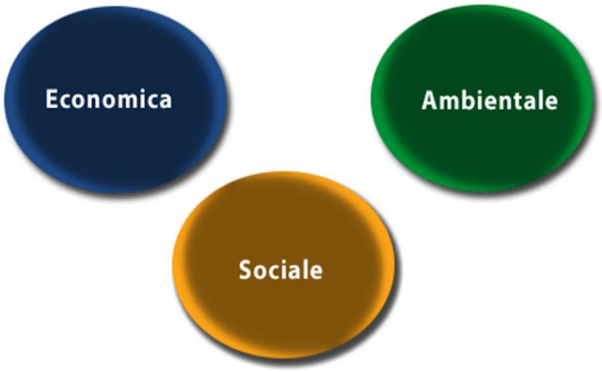
---

[11] Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

[12] Cit. da Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

[13] "*Il concetto di "gerarchia dei bisogni o necessità" è opera dello psicologo statunitense Robert Maslow, da cui prende il nome "Piramide dei bisogni", dove si distinguono: i bisogni fisiologici (respiro, alimentazione, omeostasi.), i bisogni di sicurezza (fisica, di occupazione, morale..), i bisogni di appartenenza (affetto, identificazione), i bisogni di stima (prestigio, successo..) e i bisogni di autorealizzazione*". Cit. da https://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno consultato in data 20/09/2016.

Figura 2: Le dimensioni della sostenibilità



Fonte: http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 20/09/2016

La sostenibilità ambientale

Per sostenibilità ambientale si fa riferimento alla capacità di mantenere nel tempo tre funzioni dell'ambiente, la funzione di:

- distributore di risorse naturali;
- di contenitore di rifiuti e
- di fornitore delle condizioni necessarie al mantenimento della vita.

La dimensione ambientale comporta la capacità di apprezzare l'ambiente come "elemento distintivo" del territorio, assicurando la protezione ed il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio; ma al contempo si dimostra anche la base per il raggiungimento della sostenibilità economica.[14] "*Lo sviluppo sostenibile è quindi fondamentale per il riconoscimento dell'interdipendenza tra ambiente ed economia e consiste in un'interazione a due vie: il modo in cui è gestita l'economia impatta sull'ambiente e viceversa, la qualità ambientale influisce sui risultati economici*".[15]

[14] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 20/09/2016.
[15] Cit. da http://www.agenda21.provincia.siena.it/page/page_sostenibile_1.asp consultato in data 21/09/2016.

Per raggiungere la sostenibilità ambientale è fondamentale che:

- l'ambiente sia mantenuto come capitale naturale con le sue tre funzioni sopra citate;
- le risorse rinnovabili siano sfruttate in maniera congrua alla loro capacità di rigenerazione;
- la società sia informata di tutte le conseguenze biologiche esistenti in campo economico.[16]

La sostenibilità economica

La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di realizzare un aumento degli indicatori economici, basandosi sulla formazione di reddito e di lavoro per il nutrimento della società, e facendo riferimento ad una efficace combinazione delle risorse. Essa può essere raggiunta governando il capitale (naturale, umano, sociale e culturale), facendo attenzione a non farlo diminuire per non compromettere il benessere delle future generazioni.[17]

Vecchiato, Crivellaro e Scalco nel loro libro "Sostenibilità e rischio green washing"(2013), sostengono che "*è sempre più diffusa la convinzione che non solo la sostenibilità economica e quella ambientale possano convivere, ma anzi che dalla loro integrazione possano nascere vantaggiose opportunità*". [18]

Questo fa comprendere come le imprese debbano perseguire due obiettivi:

1) l'efficienza, intesa come eliminazione degli sprechi.

2) l'innovazione intesa come cambiamento sia a livello di processo produttivo sia a livello tecnologico

[16] http://www.agenda21.provincia.siena.it/page/page_sostenibile_1.asp consultato in data 21/09/2016.

[17] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 21/09/2016.

[18] Cit. da Vecchiato G., Crivellaro M., e Scalco F. (2013), *Sostenibilità e rischio greenwashing.*

La sostenibilità sociale

La capacità di assicurare condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione), giustamente distribuite per classi e genere, in modo da non fare né crescere né peggiorare il benessere stesso, è quella che viene definita sostenibilità sociale.[19]

La categoria del benessere, considerata punto cardine, in un'ottica di welfare state, conduce a dare una definizione più appropriata di sostenibilità sociale: "*la continua soddisfazione di bisogni umani essenziali, (quali cibo, acqua, riparo) e di bisogni sociali e culturali di più alto livello come sicurezza, libertà, e occupazione".*

Anche questa nozione, quindi, enfatizza un'equità inter-generazionale e intra-generazionale, che include temi essenziali, come possono essere l'equità, l'occupazione e i diritti umani e anche aspetti più recenti, come lo sono i cambiamenti demografici (aumento dell'età media di vita) cultura, salute, sicurezza, benessere, qualità della vita e coesione sociale.

In sintesi, è possibile affermare come il concetto di "*sviluppo sostenibile"* si concretizzi in un principio etico e politico implicando, a sua volta, la compatibilità delle condizioni sociali ed economiche dell'economia moderna con il miglioramento della qualità della vita e la capacità delle risorse naturali di riprodursi all'infinito.[20]

Pertanto, diventa indispensabile garantire uno sviluppo economico congruo all'equità sociale e ambientale, nel rispetto della cosiddetta regola dell'equilibrio delle tre "*E": Ecologia, Equità, Economia*[21].

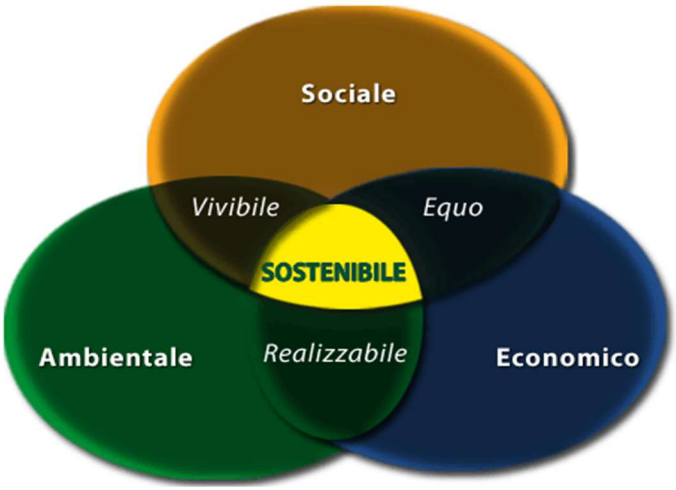
"*Di conseguenza il conseguimento dello sviluppo sostenibile dipende dalla capacità della governance di assicurare una completa interconnessione tra economia, società e ambiente*".[22]

Lo schema grafico, che generalmente si adopera per chiarire il concetto di "sostenibilità," è il "*Three-ring circus* model", teorizzato dagli studiosi Custance e Hillier, che raffigura l'interconnessione e il legame inseparabile fra i tre aspetti, senza però chiarire la dipendenza tra essi. (vedi figura 3).[23]

---

[19] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 21/09/2016.
[20] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 21/09/2016.
[21] http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 21/09/2016.
[22] Cit. da http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 21/09/2016.
[23] http://www.e-coop.it/web/guest/blog/ambiente/-/blogs/il-significato-della-sostenibilita consultato in data 22/09/2016.

Figura 3: Il modello dei tre cerchi di pari dimensioni: "Three-ring circus" model of sustainability - *Weak model*- di Custance e Hillier



Fonte: http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 22/09/2016

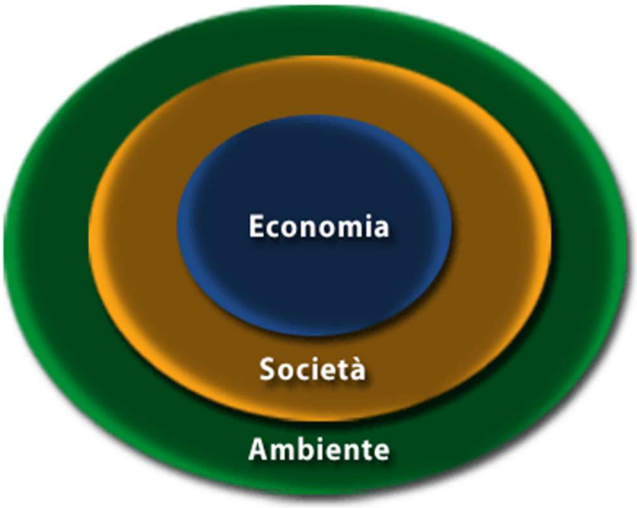
"*Questo schema lascia intendere che la "sostenibilità" è quella piccola area al centro, dove tutti e tre i cerchi si sovrappongono nella implicita convinzione che nessuna delle tre istanze sia più importante delle altre, né ci sia una forte dipendenza dell'una nei confronti dell'altra*".[24]

Un ulteriore modello che sintetizza questa tridimensionalità e, soprattutto, questo ordine di priorità tra le dimensioni della sostenibilità è il cosiddetto "*Russian doll model*", modello dei cerchi concentrici, proposto da Roger Levett nel 1998 (Figura 4). [25]

[24]Cit. da http://www.e-coop.it/web/guest/blog/ambiente/-/blogs/il-significato-della-sostenibilita consultato in data 22/09/2016.

[25] http://www.e-coop.it/web/guest/blog/ambiente/-/blogs/il-significato-della-sostenibilita consultato in data 22/09/2016.

Figura 4: Il modello dei cerchi concentrici: Russian doll model -Strong Sustainability Model - di Roger Levett



Fonte: http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 22/09/2016

Il framework di Levett, a differenza di quello di Custance e Hillier che teorizza un processo di *bilanciamento* tra le priorità economiche, sociali e ambientali (l'area centrale del diagramma, in cui tutte e tre si intersecano) attraverso tre cerchi concentrici, evidenzia che l'economia è dipendente dalla società e che entrambe fanno parte del più ampio sistema ambientale (*relazione gerarchica*). [26]

"Appare fondamentale evidenziare come tali dimensioni siano strettamente interrelate tra loro da una molteplicità di connessioni e, pertanto, non devono essere considerate come elementi indipendenti, ma devono essere analizzate in una visione sistemica, quali elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento di un fine comune. In sintesi, lo sviluppo è sostenibile se garantisce una buona qualità della vita e rientra nei limiti posti dall'ambiente. Nessuna di queste costanti è opzionale, devono essere perseguite di pari passo".[27]

[26] http://www.e-coop.it/web/guest/blog/ambiente/-/blogs/il-significato-della-sostenibilita consultato in data 22/09/2016.

[27] Cit. da http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 22/09/2016.

Proprio per questa sua opposizione delle idee di equilibrio tra le dimensioni, il "*Russian dolls model*" è stato definito di "*Strong Sustainability*", [28]in contrapposizione al "*Weak model*" di Custance e Hillier[29].

Alla luce dell'analisi svolta, il modello di "Strong Sustainability" sembra decisamente più conforme: prima di tutto perché l'ambiente rappresenta l'elemento basilare per gli altri due sistemi e secondariamente perché il sistema economico non è un organismo indipendente e autoregolato ma una struttura sociale. Infatti, il suo andamento segue i principi che gli sono stati dati dalla società in un determinato tempo e luogo (ed è perciò dipendente da essa).

Si capisce quindi come sarebbe meglio configurare la sostenibilità attraverso il modello "*Russian doll model*", che evidenzia come l'economia dipenda dalla società e come entrambe dipendano dall'ambiente.

"*In tal senso, dunque, è possibile costruire una piramide della sostenibilità, ponendo alla base la dimensione ambientale che, attraverso la fornitura di risorse naturali, di servizi e di benessere alla società, svolge un ruolo determinante nel supporto sia della dimensione economica che di quella sociale*".[30]

[28] Levett R. (1998). Sustainability indicators – integrating quality of life and environmental protection. Journal of the Royal Statistical Society A, 161, p art 3, pp. 291-302

[29] Custance, J., Hillier, H. (1998). Statistical issues in developing indicators of sust ainable development. Journal of the Royal Statistical Society A: Statist ics in Society vol. 161, issue 3, pp. 281-290.

[30] Cit. da http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 22/09/2016.

Figura 5: La piramide della sostenibilità

Fonte: http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html consultato in data 22/09/2016.

1.4 La sostenibilità a livello aziendale

Nonostante la sostenibilità sia uno dei temi più caldi sul piano aziendale, i manager e gli imprenditori risultano disorientati su cosa essa realmente sia e che cosa essa possa illustrare in un mercato che è sempre più rappresentato da incertezza ed imprevedibilità.[31]

Purtroppo sono ancora moltissime le aziende a sostenere che per essere sostenibili basti installare pannelli fotovoltaici per soddisfare ad esempio il fabbisogno energetico, ridurre lo spreco di carta o spegnere le luci quando non necessario[32]. Questo per affermare che in svariati casi la sostenibilità resta limitata sui concetti di risparmio energetico, gestione dei rifiuti o, più in generale sull'eco-compatibilità restando così confinata esclusivamente al settore ambientale. Tutto ciò non è assolutamente errato, ma limita la portata dell'innovazione, che un approccio performativo può dare alla sostenibilità sotto un'ottica di revisione dei processi e dei prodotti e più in generale della filosofia aziendale.

"L'azienda deve sempre mirare alla sostenibilità economica, deve raggiungere il profitto tenendo conto anche degli equilibri sociali e ambientali, rispondendo in modo efficace alle esigenze dei clienti e di tutti gli stakeholder".[33] Le tre direttrici non sono separate o consecutive ma sono tra loro strettamente legate. La sostenibilità ambientale e sociale, andando ad influire sulla reputazione aziendale e quindi sul "*brand*", diventa un fattore competitivo che porta peculiarità rispetto alla concorrenza con significativi ritorni sul fatturato.

I punti di riferimento diventano così le tre P teorizzate nel modello sopra citato della *triple bottom line* di Elkington: profit, planet, people.

Stiamo assistendo ad un cambiamento epocale: il momento è qui e ora e l'approccio sostenibile (quello vero) non è più rimandabile in quanto il contesto è notevolmente cambiato. Il paradigma basato sul consumismo sfrenato e sullo sfruttamento indiscriminato di risorse è ormai fallito.

---

[31] Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.
[32] Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.
[33] Cit. da Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

In un'ottica aziendalistica, si è giunti al fallimento di una strategia, o meglio di una filosofia, che orientava l'attività di impresa quasi esclusivamente alla fase commerciale e di vendita, mettendo al primo posto solo lo scambio economico.

"*Oggi non è più così, l'azienda deve confrontarsi continuamente non più solo con i clienti ma con tutti gli stakeholder di una realtà molto più ampia e complessa in cui è inserita"*[34].

Da un punto di vista commerciale, si nota che è cambiata anche la domanda. I consumatori, non cercano più solo *brand* da ostentare bensì marche coerenti con il proprio sistema di valori e tra questi ci sono sempre più l'etica, il rispetto dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile.

Le aziende devono cambiare modello: la sostenibilità economica ovviamente fondamentale per la sopravvivenza del business non è più sufficiente. Per competere sul mercato è essenziale essere anche socialmente e ambientalmente sostenibili. La sostenibilità, diventa così un driver competitivo che incide in maniera decisiva sulla reputazione, percezione, processo di selezione e sull'acquisto di un prodotto.

"*Essere sostenibili quindi è una filosofia aziendale che incide in modo profondo e trasversale tutta la struttura e che parte dalla revisione in chiave green dei processi e dei prodotti. Una revisione con potenti basi scientifiche che deve essere misurata, validata e comunicata".*[35]

Questo rappresenta un nuovo approccio all'azienda che se correttamente interpretato e gestito presenta diversi vantaggi: industriali, normativi e competitivi. [36]

[34] Cit. da Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli
[35] Cit da Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli
[36] Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

1.5 La sostenibilità nella filiera vitivinicola

L'agricoltura rappresenta uno dei pezzi forti dell'economia e delle raffinatezze italiane. Le produzioni tipiche del nostro Paese stimolano il turismo e le esportazioni.

Fabio Renzi, Presidente Generale di Symbola, sostiene che: "*il Food è uno dei punti di forza dell'Italia in quanto l'export agroalimentare italiano è proprio importante, basti pensare che il settore del vino per esempio nel 2015 ha registrato un aumento di circa 8% rispetto all'anno precedente".* [37]

Da questa considerazione emerge come siano cambiate le priorità dei consumatori Non solo sanno che il vino italiano è legato alla terra ma attualmente richiedono maggiore responsabilità circa ai cambiamenti climatici e alla salute dell'essere umano.

Il mondo del vino italiano si è avviato in un trend di sviluppo profondamente orientato alla sostenibilità. L'approccio ad essa è fondato su una visione olistica dell'impresa all'interno della società, ponendosi finalità sociali, economiche e ambientali.[38]

"*Al giorno d'oggi il tema dello sviluppo sostenibile nella filiera vitivinicola è di grande attualità. D'altra parte la filiera vitivinicola non poteva essere scollegata al cambiamento di esigenze del consumatore e quindi anche il mondo del vino ha visto nascere e svilupparsi delle nuove tipologie di prodotto: vino biologico, biodinamico, naturale etc. che generano nel loro insieme una situazione di confusione, ma*[39] *che si dimostrano allo stesso tempo molto interessanti, nelle quali tuttavia non è sempre facile orientarsi*" (che avremo modo di approfondire nel capitolo successivo).

Il settore vinicolo ha manifestato una grande attenzione all'ambiente naturale, trovando in esso un fattore indispensabile della qualità del vino stesso, in grado di agire in molti modi diversi. La consapevolezza dell'importanza tecnica e commerciale del legame tra caratteristiche del luogo di produzione, e caratteristiche

---

[37] Cit. da Renzi Fabio, Presidente Generale di Symbola http://www.symbola.net/html/article/italiageografienuovomadeinitaly

[38] Forum per la Sostenibilità del Vino, Ottobre 2014."*Primo rapporto sulla sostenibilità del vino", verso expo 2015*.

[39] Cit. da Forum per la Sostenibilità del Vino, Ottobre 2014."*Primo rapporto sulla sostenibilità del vino", verso expo 2015*.

d'identità del vino, ha portato alla nascita del concetto di "*terroir".* In seguito, all'aumento della sensibilità ai temi sociali e ambientali, molte aziende hanno intrapreso processi innovativi orientati ad una migliore salvaguardia dell'ambiente e della società. [40]

Nonostante la crisi degli ultimi anni, il vino, rappresenta uno dei migliori biglietti da visita del nostro Paese. L'INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria) ha analizzato la stretta relazione fra vino e territorio ed inoltre ha osservato il continuo progresso qualitativo raggiunto grazie ad una gestione delle vigne e delle cantine basata sempre più ai principi della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

"*Per l'intera filiera vitivinicola, il modello cui guardare per lasciarsi la crisi alle spalle, ormai è un vero e proprio mantra. Ma la fama che vanta il vino made in Italy oggi, riconosciuto ovunque, è frutto di un lungo percorso intrapreso da tempo. Trent'anni fa lo scandalo del metanolo (23 vittime e decine di intossicati) costituì il punto più basso da cui ripartire, ma allo stesso tempo dimostrò come una crisi possa anche rappresentare un trampolino di lancio verso diversi successi"* [41](tra i quali vedremo essere stati l'attenzione verso un'altra tipologia di vino come ad esempio il vino senza chimica aggiunta).

"*Il mondo del vino* – ha detto Cristina Micheloni, agronomo, vicepresidente AIAB e coordinatrice scientifica del Progetto Orwine – *è entrato a pieno titolo tra gli argomenti principali ai nostri giorni. In Italia fino a qualche decennio fa, la maggior preoccupazione era quella di scegliere tra un vino rosso e uno bianco, o al massimo con o senza bollicine. Oggi invece le cose sono radicalmente cambiate. Siamo passati da un "vino-alimento" a un "vino-cultura". Questo è stato reso possibile grazie ad una critica enogastronomica sempre più esigente ed attenta, e grazie alla necessità di dover comunicare i vari territori in maniera più professionale. In questo "mare magnum" regna sovrana la confusione e gli attori di questo mondo*

[40] Forum per la Sostenibilità del Vino, Ottobre 2014."*Primo rapporto sulla sostenibilità del vino", verso expo 2015*.

[41] Cit. da Cristina Micheloni, agronomo, vicepresidente AIAB e coordinatrice scientifica del Progetto Orwine. http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-03-03/vino-metanolo-successo-074707.shtml?uuid=ACAoRZgC consultato in data 25/09/2016.

si trovano nella necessità di improvvisare rincorrendo un mercato che cambia spesso direzione"[42].

Inoltre è lampante come la comunicazione del vino racchiude in sé una falsità esorbitante che non sostiene di sicuro il consumatore nelle sue scelte. Ad esempio, al giorno d'oggi, è possibile rintracciare vini convenzionali da un lato, e l'universo dei cosiddetti vini naturali dall'altro; quest'ultimo suddiviso in vini biologici, vini biodinamici o vini naturali propriamente detti. La confusione aumenta e le risposte diminuiscono. La definizione di vino biologico è molto recente soprattutto da un punto di vista normativo. In particolare il produttore deve rispettare controlli di certificazione che assicurino il non utilizzo di prodotti chimici in vigneto.

La biodinamica è considerata una pratica al limite dell'esoterico, in cui il produttore cerca di equilibrare tutti gli elementi facendo riferimento alla luna e ai pianeti.

Il produttore di vino naturale si pone proprio in mezzo alle predette tipologie di vini. "*In certi casi* – ha spiegato Cristina Micheloni – *il produttore si definisce naturale per non prendere posizioni precise e quindi per riuscire ad avere un comportamento libero di utilizzare o meno i prodotti chimici a seconda della situazione*".[43]

Alla luce del fatto che le normative non fanno altro che creare una gran confusione al consumatore, è necessario distinguere le suddette tipologie di vino.

Oggi, nel 2016, è forse il caso di fare chiarezza al consumatore dimostrando correttezza, attraverso un'informazione più chiara e completa, andando a specificare il contenuto e il procedimento di realizzazione dei vini naturali, biodinamici e quelli biologici.

[42] Cit. da http://www.il-bacaro.it/2013/01/25/vini-naturali-e-biologici-luci-e-ombre/ consultato in data 25/09/2016.

[43] Cit. da http://www.il-bacaro.it/2013/01/25/vini-naturali-e-biologici-luci-e-ombre/ consultato in data 25/09/2016.

1.6 Conclusioni

In questo capitolo dopo aver spiegato il significato del termine sostenibilità, è stato definito il più recente concetto di sviluppo sostenibile, emerso dal lavoro della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo del 1987 e dal relativo rapporto "*Our commonfuture*" di Gro Brundtland,definito come quello "*sviluppo che risponde ai bisogni del popolazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro".* Questo evidenzia la natura solidaristica e il processo dinamico di acquisizione, volto ad una costante evoluzione di tre fattori: il benessere sociale, il contesto economico e l'ambiente.

Successivamente abbiamo appreso come la sostenibilità (e lo sviluppo sostenibile), infatti, debba essere vista a tre dimensioni o "pilastri": una sociale, una ambientale e una economica. La sostenibilità economica, indispensabile perché il business rimanga in vita, non è più soddisfacente in quanto per competere nel mercato è necessario essere sostenibili anche sotto un punto di vista ambientale ed sociale.

Questa triplice dimensione della sostenibilità è stata rappresentata attraverso due modelli *contrapposti*: il "*Three-ring circus model*" di Custance e Hillier (1998), detto anche "*Weak model*", e il "*Russian doll model*" di Levett (1998), definito di "*Strong Sustainability*".

Il cambiamento radicale del contesto oltre a considerare la sostenibilità sotto i tre punti di vista (economico ambientale e sociale) ha portato ad un'evoluzione dei gusti e delle esigenze del consumatore. In particolare i clienti non scelgono più il prodotto solo in base alla "marca", ma scelgono prodotti di aziende che sanno essere coerenti con il loro sistema di valori e tra questi abbiamo visto emergere sempre più il rispetto dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile e l'etica.

Anche il settore vinicolo, che sarà oggetto in particolare del capitolo secondo, è stato coinvolto in modo rilevante da questo cambiamento: sono nate alcune nuove tipologie di prodotto quali ad esempio il vino biologico, il vino biodinamico naturale, etc. segnando il passaggio dal il "vino come alimento" a "vino come prodotto edonistico".

Dopo questa analisi a parer dello scrivente, essere sostenibili richiede in primis la voglia di rimettersi in gioco, di rileggere i propri processi, i propri prodotti e più in generale il proprio modo di fare business sotto una lente nuova. Una lente

che porterà sempre di più a rispondere in modo adeguato e puntuale all'evoluzione del mercato. Sostenibilità e innovazione tecnologica, sostenibilità e business non solo possono convivere ma sono tra loro strettamente collegati.

CAPITOLO 2

L'evoluzione delle tecnologie della viticoltura e della vinificazione: dalla chimica al bio

2.1 Premessa

In questo capitolo si cercherà di prestare particolare attenzione al fatto che, nella maggior parte dei casi, il successo delle imprese non può derivare da una strategia pianificata anteriormente e destinata a rimanere immutata nel tempo ma destinata ad evolversi in relazione al cambiamento del contesto ambientale. In particolare, si farà riferimento all'evoluzione tecnologica nella viticoltura e vinificazione mettendo in risalto l'innovazione di processo e di prodotto nata per rispondere alle esigenze di mercato caratterizzato da un consumatore sempre più attento al tema della sostenibilità il quale preferisce prodotti sani, senza chimica aggiunta e di nota provenienza.

Attualmente il vino italiano è sinonimo di qualità e questo importante traguardo è arrivato anche grazie alla più rinomata manifestazione internazionale dedicata al mondo del vino che si tiene a Verona: il *Vinitaly*. E' stato un obiettivo importante e non facile da raggiungere anche a causa dello scandalo del metanolo che colpì il vino esattamente 30 anni fa, nel marzo del 1986.

Con l'edizione Vinitaly 2016 il vino italiano si è prestabilito un nuovo obiettivo: l'*innovazione.* Il vino è un prodotto che appartiene alla nostra cultura e tradizione e che si è sempre dimostrato in grado di trasformarsi e modificarsi insieme alla società e alle sue esigenze. E' per questo che il vino deve continuare a rinnovarsi per essere sempre all'altezza delle richieste del cliente che è sempre più attento ed esigente. Al giorno d'oggi la società la si può qualificare "tecnologica" e proprio in questo senso si deve adattare anche il vino.

L'innovazione però non dev'essere solo connessa alla tecnologia, ma anche alle tecniche e alle scelte di produzione. Infatti, dal punto di vista delle metodologie di lavorazione (in campagna e in cantina) e, quindi in base al ricorso di tecniche e procedimenti per coltivare le viti, ottenere le uve e produrre il vino, abbiamo attualmente: vini convenzionali, vini biologici, vini biodinamici, vini naturali e vini vegani.

2.2 Lo scandalo del metanolo: nascita di una nuova concezione del prodotto vino

La tendenza attuale delle imprese vitivinicole verso una maggiore sostenibilità produttiva nella viticoltura e nella vinificazione, sebbene in alcuni casi sia stata spinta da dinamiche di mercato, è sorta soprattutto per rispondere ad esigenze di sicurezza e problemi di frodi alimentari che si sono verificate in passato. Sicuramente, tra i più clamorosi scandali alimentari balzati agli onori della cronaca, figura quello del vino al metanolo che nel marzo del 1986 provocò 23 vittime, oltre a causare gravi lesioni a decine e decine di persone. Il metanolo è un alcool naturale che funge da "dopante" consentendo di aumentare la gradazione alcolica del vino, ma che se sovradosato potrebbe avere conseguenze gravi per la salute dell'uomo provocandone, nei casi più gravi, anche la morte. La sostanza in questione, infatti, rappresenta una componente naturale del vino derivante dalla fermentazione dell'uva: piccole quantità sono considerate normali mentre una dose eccessiva può rivelarsi letale in quanto altamente tossico: la sua assunzione oltre un certo limite (25 ml) provoca danni personali anche molto gravi (come cecità, coma, danni neurologici, morte).[44]

In questa occasione la magistratura, successivamente all'indagine aperta per verificare la causa di molte morti sospette, constatò che dal dicembre del 1985 circa trenta imprese vitivinicole del Nord-Ovest italiano avevano iniziato a contaminare i loro vini con quantità di metanolo eccessive. All'epoca questo prodotto era sgravato dall'imposta di fabbricazione ed era anche più economico dello zucchero. Dalla Procura partirono poi comunicazioni giudiziarie per le ipotesi di reato di omicidio colposo plurimo, lesioni colpose, violazione dell'art. 22, comma 2, lett. d) del D.P.R. 12 febbraio 1965, n. 162 "*Norme per la repressione delle frodi nella preparazione e nel commercio dei mosti, vini ed aceti"* che fissa i limiti massimi entro i quali deve essere contenuta la quantità di alcool metilico nel vino (0,30 millilitri ogni cento millilitri nel rosso e 0,20 nei bianchi).

Questo primo, grave episodio fu motivo di pesanti ripercussioni sul settore vinicolo italiano e sul mercato del vino in generale e in tal senso i numeri parlano chiaro:

[44]"Metanolo, solo 10 minuti di ricordo",Grasso Aldo, Corriere della Sera, 05/05/2006, http://archiviostorico.corriere.it/2006/maggio/05/Metanolo_Solo_Minuti_Ricordo_co_9_060505181.shtml consultato in data 21/07/2016.

l'Italia nel 1986 realizzava 77 milioni di ettolitri che oggi sono scesi a 47 in linea con i consumi pro capite che son passati dai 68 degli anni Ottanta ai 37 di oggi. Il calo dei consumi e della produttività ha portato con sé un'esplosione dei valori, trainati dall'export passato da un valore di 800 milioni di euro nel 1986 a 5,4 miliardi del 2015 (+575%) spinto dall'export, è cresciuto l'intero giro d'affari del settore, passato dai 4 miliardi di euro di trent'anni fa ai 9,4 miliardi di oggi.

Ancora più interessanti sono le cifre che riguardano quelli che attualmente sono veri e propri fenomeni nel settore e che nel 1986 non esistevano nemmeno. Ne sono un esempio l'enoturismo (turismo che ha come meta regioni interessanti per la produzione vinicola) che lo scorso anno ha appassionato 3 milioni di persone, o il vino biologico, sconosciuto fino a qualche decennio fa, e che nel 2015 invece ha raffigurato in Italia una superficie di 72mila ettari di terreno.[45]

Il caso del vino al metanolo sensibilizzò profondamente l'opinione pubblica per quanto riguarda la sicurezza alimentare, tanto da assistere alla nascita e alla larga diffusione, sul territorio italiano, dei NAS (Nucleo Anti Sofisticazione) all'interno del corpo dei Carabinieri, con l'incarico di ispezionare e tutelare la qualità dei prodotti.

Successivamente a questi eventi, i consumatori hanno raggiunto un grado di sostenibilità ambientale e sociale determinante. Allo stesso tempo si aspettano che anche i produttori si impegnino allo stesso modo. Per questo motivo la sostenibilità dei beni di largo consumo è da ritenersi non più solo un valore aggiunto del prodotto e del brand, bensì un requisito essenziale. I consumatori son diventati sempre più attenti al tema della sostenibilità andando alla ricerca di prodotti più sani.

Ecco perchè i vari enti pubblici hanno iniziato a sorreggere progetti che promuovano lo sviluppo agricolo basato sul rispetto del territorio e della salute umana, e le imprese ad aderire a tali iniziative. La scelta di soluzioni sempre più eco-compatibili ha determinato una veloce espansione dell'agricoltura biologica su tutti i mercati mondiali.

I diversi aspetti che differenziano questo processo evolutivo caratterizzato da un diverso modo di coltivare le viti e produrre il vino, passando da una produzione convenzionale ad una biologica, aiutano a comprendere quanto sia fondamentale

[45] Giorgio dell'Orefice, Il Sole 24 ORE,3 Marzo 2016.

per un'azienda vitivinicola immergersi nella realtà che la circonda. In un contesto complesso come questo, caratterizzato da un'elevata variabilità e incertezza, per avere successo l'azienda deve basarsi sulla logica della sperimentazione e costruzione attraverso un processo per tentativi ed errori. Il successo non può derivare da una strategia precedentemente pianificata destinata a rimanere immutata nel tempo, bensì da una strategia destinata ad evolversi in relazione al cambiamento del contesto ambientale.

2.2.1 Vino senza chimica aggiunta: le varie tipologie

Svariati sono i significati assegnati ai vari tipi di vino prodotto con metodi diversi, dalle associazioni di categoria, enologi ed esperti, che chiedono al legislatore di agire per poter dare un inquadramento adeguato alle tecniche di produzione. Sostanzialmente si parla di vino libero, biologico o biodinamico e vino naturale, ma le etichette non raffigurano le caratteristiche che il prodotto deve possedere per potersi definire tale.

Il fatto che non ci sia una specifica legge che regolamenti questo tema, i produttori conferiscono scorrettamente al proprio vino la confortante definizione 'biologico' o 'naturale' come se fossero sinonimi finendo così a creare molta confusione nel consumatore.

Troveremo quindi qui di seguito una breve panoramica delle diverse tipologie di vino: vino convenzionale, vino biologico, vino biodinamico, vino naturale, vino vegano e vegetariano, e vino libero.

In ultimo ci sarà un paragrafo riferito il tema al "vino senza chimica aggiunta "

- "Only Wine"- espressione di una metodologia nata nel 2015 dal dipartimento di Scienze Agrarie e Agroalimentari dell'Università di Pisa**.**

2.2.1.1 Il vino convenzionale

Nel gergo, il vino convenzionale è il vino che tutti noi conosciamo ed è così chiamato per differenziarlo dalle altre categorie (es. vino biologico). Esso delinea il vino ottenuto adoperando i sistemi ed i metodi attualmente consentiti dalla legge. I vignaioli convenzionali esaminano le viti attraverso lavorazioni nocive (composte da pesticidi chimici), e il loro compito è quello di conservare la vite '*sana'* andando ad abbattere quello che potrebbe rivelarsi dannoso per essa. In tempi brevi, questo può conferire al coltivatore grandi risultati sotto un punto di vista quantitativo con scarso rischio di un raccolto rovinato ma a lungo termine, emergeranno sicuramente delle difficoltà.[46]

2.2.1.2 Il vino biologico

Il termine "biologico" deriva dal greco "*biologos", "bios"* (vita) e "logos" (comprensione), quindi indica il rispetto della vita.[47]

In Italia, la consapevolezza di un'agricoltura sostenibile è cresciuta recentemente e congiuntamente anche l'usanza di metodi colturali biologici, che si fondano sul presupposto di evitare di impiegare prodotti chimici di sintesi sui frutti, sulle piante e sul terreno. Questo concetto è valido anche per la viticoltura, settore che al giorno d'oggi rappresenta una parte rilevante, anche se ancora inferiore, di produttori di vini biologici.[48]

Nel momento in cui si affronta il tema del vino biologico, è doveroso pensare alla certificazione del prodotto, alle modalità di produzione secondo il regolamento europeo (Reg. UE n. 203/2012) e alla diminuzione dell'uso della chimica sia in cantina che in vigneto.

Il vino biologico viene proposto agli utenti attraverso un "*brand*" di qualità totalmente riconoscibile che consiste nell'eliminazione della chimica e nella riduzione dei solfiti, e per di più nella diminuzione delle risorse idriche adoperate.

---

[46] http://www.vininaturali.it/fare-il-vino/viticoltura/viticoltura-convenzionale/ consultato in data 21/07/2016.
[47] http://www.agricolturanuova.it/agricoltura-biologica/ consultato in data 20/07/2016.
[48] http://www.slowfood.it/slowine/il-vino-biologico/ consultato in data 20/07/2016.

Fondamentalmente, i vini biologici cercano di combinare la salvaguardia dell'ambiente con la naturalezza dei cibi che assumiamo.[49]

2.2.1.3 Il vino biodinamico

L'Agricoltura Biodinamica nasce nei primi anni Venti del Novecento a Koberwitz (in Austria), successivamente ad un incontro promosso da agricoltori tedeschi che convocarono *Rudolf Steiner*, fondatore e filosofo dell'Antroposofia, ad avviare le prime prove/sperimentazioni attraverso le quali si cercava di risolvere i problemi che la chimica poneva all'agricoltura.[50]

I problemi emergenti di degradazione delle loro colture causati dall'uso di prodotti chimici di sintesi nella concimazione e nella difesa delle piante, venivano visti come una "*minaccia*" a lungo termine per l'agricoltura, in quanto portavano ad una degenerazione qualitativa delle piantagioni, in una tendenza del bestiame a prendere più malattie, e in un peggioramento profondo della qualità degli alimenti.

Il nome ***"biodinamica"*** è formato da radici: ***"bio"*** che sta a significare che si opera osservando le leggi della vita, "***dinamica",*** enfatizza il fatto che si considerano anche le "forze" che si muovono nelle e sulle sostanze[51].

L'agricoltura biodinamica presta particolare attenzione alla posizione degli astri, soprattutto della luna, e per tutti i trattamenti del terreno (come ad esempio, le potature, le semine, e i trapianti) ricorre ad un calendario astronomico realizzato intenzionalmente, *Il calendario lunare di Maria Thun.*[52]

Inoltre, la rotazione ciclica delle coltivazioni, le attività di compostaggio e l'uso di preparati rappresentano proprio i fondamenti di questi principi della biodinamica conseguibili solo attraverso la conoscenza e la consapevolezza dell'agricoltore.

Lo scopo è quello di aiutare la natura ad ottenere una terra sempre più fertile dove possano trarre beneficio anche le generazioni future e ottenere così alimenti di qualità.

---

[49]http://www.verobiologico.it/verobio/le-differenze-tra-vino-libero-vino-bio-e-vino-naturale/ consultato in data 22/07/2016.

[50] http://www.agricolturabiodinamica.it/introduzione-allagricoltura-biodinamica/ consultato in data 22/07/2016.

[51] http://www.biodinamica.org/le-origini/ consultato in data 22/07/2016.

[52] http://www.cure-naturali.it/agricoltura-biodinamica/3674 consultato in data 22/07/2016.

Nel ciclo di conferenze sull'agricoltura presidiate da Stainer, si precisarono le pratiche più consone per il trattamento del terreno, del letame, dei preparati biodinamici per concimi, e delle piante.

Il fondatore dell'antroposofia, Steiner, riassume in tre pilastri, le finalità che dovevano essere rispettate dai contadini per ostacolare il deterioramento della terra:

- produrre alimenti pregiati e genuini
- conservare il terreno fertile
- fare in modo che le piante riescano a non farsi intaccare dalle malattie.[53]

Grazie a questa metodologia vennero dunque gettate le basi per una concezione, che potremo definire oggi "*olistica*" dell'azienda agricola. In questa circostanza si manifestarono nuove prospettive per esaminare i fenomeni della Natura e, in particolare, quelli relativi all'attività di produzione dell'uomo.[54]

Come per i vini biologici anche per quelli biodinamici, non esiste un'unica legge che disciplini la fase della vinificazione, ma alcune associazioni ed enti (associazione per l'agricoltura biodinamica e l'associazione Demeter) hanno elaborato delle regole che, facendo riferimento ai principi del "biologico", impongono vincoli molto più stringenti, in particolare nel trattamento in cantina[55].

Demeter, l'associazione per l'agricoltura biodinamica, nei suoi regolamenti non fa riferimento alla vinificazione e alla viticoltura. Nello specifico non presenta una sezione dedicata al vino ma solamente ai succhi di frutta. Si può quindi affermare che né sul fronte italiano, né tanto meno sul quello internazionale non è ancora presente una normativa di vinificazione Demeter.

Il solo accertamento realizzabile, è sulle uve: esse devono essere elaborate rispettando le regole dell'agricoltura biodinamica. Di conseguenza l'espressione consentita è "*uve provenienti da agricoltura biodinamica*".[56]

---

[53]http://www.lifegate.it/persone/news/tre-principi-della-biodinamica-che-salveranno-il-suolo consultato in data 22/07/2016.

[54] http://www.agricolturabiodinamica.it/introduzione-allagricoltura-biodinamica/ consultato in data 22/07/2016.

[55] http://www.vino-bio.com/vini-biodinamici/ consultato in data 20/07/2016.

[56] http://www.vino-biologico.it/Il_vino_biodinamico.html consultato in data 20/07/2016.

Il movimento biodinamico, che ha sede oggi a Milano, In Italia, si è inserito a partire dagli anni ’30 del secolo scorso. La Demeter Associazione Italia, sorta invece nel 1985, ha il dovere di tutelare il marchio, di verificare e certificare le aziende agricole che operano secondo sistemi biodinamici, e soprattutto di andare a constatare la conformità dei prodotti a Norme Internazionali di Produzione e di Trasformazione Demeter.[57]

In Europa la totalità delle imprese che opera biodinamicamente, deve sottostare all’accertamento di conformità al Reg. CE 834/2007 per l'agricoltura biologica. È fondamentale infatti sapere, che tutte le aziende Biodinamiche, sono prima di tutto biologiche. Dovendo rispettare standard più stringenti rispetto al Regolamento CE per l’agricoltura biologica, ogni azienda deve effettuare una duplice verifica e una doppia certificazione: quella per il biologico e quella Demeter. Il frutto della terra ottenuto da metodi biodinamici, presenta quindi una sicurezza in più per il consumatore: devono essere controllati dagli Organismi di Controllo per il biologico e dalla Demeter Italia.[58]

Distinzione fra agricoltura biologica e biodinamica:

- Il calendario di Maria Thun fortemente legato al movimento dei pianeti e della luna.
- L’impiego di una serie di trattamenti composti da erbe e sistemi di compostaggio, conosciuti come “*preparati*”.[59]

[57] http://www.biodinamica.org/le-origini/ consultato in data 22/07/2016.
[58] http://www.citroglobe.com/it/bio consultato in data 22/07/2016.
[59] Cit. da http://www.vininaturali.it/fare-il-vino/viticoltura/viticoltura-biodinamica/ consultato in data 21/07/2016.

2.2.1.4 Il vino vegetariano e il vino vegano

Maria Chiara Ferrarese, dirigente di "*Ricerca e Sviluppo e Business Development"* presso *Csqa-Certificazioni srl*[60] esprime il suo parere in merito: ***"****I prodotti destinati ai vegetariani non devono contenere carni di nessun tipo, e più in generale ingredienti o loro derivati ottenuti dall'uccisione diretta di animali.*

Il vino, quindi, è un prodotto idoneo al consumo da parte dei vegetariani solo se non contiene nessuno degli ingredienti vietati né loro derivati, come possono essere la colla di pesce o di ossa o la gelatina animale.

Nei prodotti destinati all'alimentazione vegana, invece, oltre al divieto di utilizzare carni e loro derivati è vietato anche l'impiego di derivati di origine animale non necessariamente ottenuti dall'uccisione di animali, usati come ingredienti, ma anche come additivi o come coadiuvanti tecnologici. Per questo, per produrre un vino vegano, è vietato l'impiego di qualsiasi tipo di derivato di origine animale, come sono ad esempio l'albumina d'uovo, la caseina o i caseinati, l'ovoalbumina e il lisozima da uovo, che possono invece essere impiegati nelle produzioni "vegetariane" e nelle produzioni convenzionali"[61].

I vegani devono quindi basarsi su vini che abbiano solo sostanze di origine minerale e con adeguate garanzie non solo nella fase di vinificazione.

Al di là dell'uva, quando si fa il vino, è probabile che in cantina vengano impiegati "*coadiuvanti tecnologici"* e alcuni di questi possono essere anche di origine animale[62].Si tratta di elementi che vengono adoperati dall'industria alimentare per favorire o portare a termine un processo di lavorazione del prodotto e che spesso vengono eliminati alla fine della lavorazione[63].

---

[60] "CSQA è la società italiana promotrice nel settore della certificazione agroalimentare. Da 25 anni da un servizio di certificazione internazionale, che va dalle certificazioni di prodotto regolamentate (DO e IG) e volontarie (Produzione integrata, Carbon footprint) ai sistemi di gestione. CSQA è socio fondatore di Qualivita e di Valoritalia, società specializzata nelle certificazioni DO, IG e per il biologico nel settore vitivinicolo.

[61] Cit. da Maria Chiara Ferarese, dirigente di "*Ricerca e Sviluppo e Business Development"* presso *Csqa-Certificazioni srl*
http://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/ consultato in data 28/07/2016.

[62] http://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/ consultato in data 28/07/2016.

[63] http://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/ consultato in data 28/07/2016.

Una volta svolto il loro compito, questi prodotti aggiunti normalmente si depositano sul fondo del contenitore e vengono quindi rimossi dal vino. In teoria, dovrebbero essere totalmente assenti nel prodotto finito, ma non si può trascurare che resti qualche traccia. I coadiuvanti più adoperati, sono i cosiddetti "*chiarificanti*", sostanze mediante le quali vengono fatti scorrere i liquidi alimentari (in particolare il vino) per ottenerli più limpidi ed eliminare così le impurità. Sempre Maria Chiara Ferrarese, responsabile di Csqua-Certificazioni Srl, spiega che :"*Le particelle in sospensione possono venire trattenute per arresto superficiale (utilizzando, farine fossili) o per assorbimento (utilizzando invece cellulosa). I chiarificanti di origine animale sono l'albumina d'uovo, la caseina e i caseinati, la colla d'ossa, la colla di pesce, la gelatina; quindi, tutti derivati di origine animale. Chiaramente, nella produzione di vini vegani è vietato aggiungere ogni genere di derivato di origine animale in qualsiasi fase della produzione, quindi anche nel confezionamento e nell'uso delle colle per l'etichettatura* [64]".

Il vegan style si sta divulgando ormai in tutti gli aspetti dell'alimentazione e il vino non poteva certamente fare eccezione. I consumatori italiani ed internazionali sono sempre più sensibili alla scelta di alimenti e bevande di alta qualità che sostengano un approccio sostenibile. In particolare le produzioni per vegetariani e vegani diventano sempre più accurate ed esigenti. La sensibilità dei consumatori si orienta verso l'acquisto di prodotti *cruelty-free*, compreso il vino.

La promotrice di Csqa conclude dicendo: "*Fino a qualche anno fa non si parlava neanche di vini vegan. Al giorno d'oggi invece stiamo assistendo ad una crescita significativa di interesse e di certificazioni. Questa richiesta deriva dal fatto che i consumatori sono sempre più attenti alle caratteristiche degli alimenti che consumano e in modo particolare all'assenza di ingredienti ottenuti con l'uccisione e lo sfruttamento di animali. Questo tipo di sensibilità è decisamente in aumento in Italia, ma anche all'estero, in particolare nel mercato tedesco.*
Per quanto ci riguarda, attualmente le aziende italiane che hanno vini certificati

[64] Cit. da Maria Chiara Ferarese, dirigente di "*Ricerca e Sviluppo e Business Development"* presso *Csqa-Certificazioni srl*
http://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/
consultato in data 28/07/2016.

Qualità Vegetariana Vegan® sono 10: Venturino Giancarlo in Piemonte, Agrobiologica San Giovanni, l'azienda vinicola Costadoro, Offida, società agricola Pievalta e Società agricola Ciù Ciù nella regione Marche, fattoria Casabianca e frantoio La Pieve in Toscana, Olearia Vinicola Orsogna in Abruzzo e Perlage S.r.l. in Veneto" [65].

2.2.1.5 Il vino naturale

"Con il termine 'vino naturale, si fa riferimento ad una certa categoria di vini che, oltre ad adottare tecniche dell'agricoltura biologica, non ammettono nessuna sostanza addizionata al mosto; dunque nessun correttore di acidità, anidride solforosa o coadiuvanti vari" [66].

Il vino naturale è prodotto senza additivi chimici e manipolazioni dell'uomo, un intervento minimo del terreno che ne rispetta ed evidenzia le caratteristiche e proprio per questo si parla di vino del territorio. Il primo passo è la cura del suolo: piante e terreni vengono trattati solo con prodotti naturali. Si prosegue così anche in cantina: fermentazione e affinamento avvengono con lieviti e batteri presenti nell'uva e adatti alle sue specificità[67].

Queste pratiche inducono i vignaioli ad affrontare molti rischi, poiché il la metodologia si rivela complicata e non sempre chiara, quindi per seguirla è necessaria un'ampia consapevolezza e conoscenza sia in vigneto che in cantina[68].

"*Il vino naturale si fa in vigna: il vino naturale proviene da uve coltivate in vigna con metodi tradizionali (trattamenti ridotti al minimo e impiegati solo se necessitano, non preventivamente, con zolfo, rame possibilmente di miniera e poltiglia bordolese), agricoltura biologica, agricoltura biodinamica o altri metodi naturali che escludono l'impiego della chimica di sintesi. Il vino naturale, quindi,*

---

[65] Cit. da Maria Chiara Ferarese, dirigente di "*Ricerca e Sviluppo e Business Development*" presso *Csqa-Certificazioni srl*
http://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/
consultato in data 28/07/2016.

[66] Cit. da http://www.tuttogreen.it/vino-naturale-biologico-o-biodinamico-che-differenza-ce/
consultato in data 29/07/2016

[67] http://www.gustodivino.it/allegati/protocollo-naturale-di-vinnatur.pdf
consultato in data 30/07/2016.

[68] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/definizione-del-vino-naturale/
consultato in data 01/08/2016.

si fa in vigna partendo da vigneti posti in posizioni vocate, senza forzare la produzione, stimolando la forza e l'equilibrio delle piante e lavorando per la fertilità del suolo. Alla fine le uve portate in cantina saranno ricche e sane, solo partendo da queste uve si può fare un vino naturale"[69].

I vantaggi del vino naturale sono:

- *Gusto:* Il vino naturale ha un sapore migliore del vino convenzionale. La vinificazione naturale e l'agricoltura biologica rappresentano la metodologia più appropriata per raggiungere il meglio da un vigneto, qualunque sia il suo potenziale. La vinificazione naturale genererà sempre un vino unico, rispetto ai tipici metodi utilizzati sulla stessa zona[70].
- *Salute*: Il vino naturale è fondamentale per la salute dell'uomo. I viticoltori convenzionali ritengono che diversi elementi chimici, impiegati nella creazione dei loro vini, siano presenti in bottiglia solo in piccolissime dosi ma non pericolose. Un vino naturale, invece, non contiene nulla di tutto ciò se non quello che deriva dalle uve[71].
- *Impatto ambientale*: Il vino naturale è più onesto per l'ambiente. Tutto il vino naturale è prodotto da un'agricoltura ecologica e sostenibile. Uno straordinario vino naturale può derivare solo da un terreno che è stato coltivato in biologico per svariati anni. Diventa quindi fondamentale il reale lavoro del vignaiolo e poco importa la denominazione conferita dagli enti statali[72].

Mentre gli svantaggi sono:

- *Stoccaggio:* il vino naturale richiede maggior attenzione nel mantenimento rispetto ad convenzionale, in quanto esso rappresenta un essere vivente e,per questo risulta terribilmente sensibile ai cambiamenti climatici[73].

---

[69] Cit da http://www.vineriadolcevite.it/news-dettaglio.asp/id_55/il-vino-naturale-esiste-e-si-fa-in-vigna.html consultato in data 01/08/2016.

[70] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/vantaggi-del-vino-naturale/ consultato in data 01/08/2016.

[71] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/vantaggi-del-vino-naturale/ consultato in data 01/08/2016.

[72] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/vantaggi-del-vino-naturale/ consultato in data 01/08/2016.

[73] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/vantaggi-del-vino-naturale/ consultato in data 01/08/2016.

- *Coerenza:* Ogni anno, un vino naturale presenta delle caratteristiche diverse. Le bottiglie appartenenti alla stessa annata possono cambiare leggermente a seconda della botte da cui proviene o dal momento in cui avviene la degustazione[74].
- *Trasporto:* Il vino naturale necessità di un prudente trasporto, in quanto dovrebbe mantenersi sotto i 16 gradi in qualunque istante, dal suo imbottigliamento fino al calice[75].

2.2.1.6 Il vino Libero

"Natale Farinetti, conosciuto meglio come Oscar, è un imprenditore e dirigente d'azienda italiano, figlio del politico e imprenditore Paolo Farinetti, fondatore della catena Eataly ed ex proprietario della catena di grande distribuzione UniEuro".[76]

"L'inventore di Eataly, Oscar Farinetti, che con il suo mega negozio ha cambiato il modo di fare la spesa di migliaia di torinesi, romani, newyorchesi (e presto anche milanesi), nel 2012 ha fondato un movimento con un solo comandamento: "vendere vino onesto lontano dalle mode. L'iniziativa si chiama «Vino libero". Undici cantine («che presto diventeranno 50», prevede Farinetti) in sette Regioni. Si è partiti da un milione di bottiglie con l'obiettivo di triplicare. L'idea è «creare una rete tra produttori, fornitori e consumatori basata su 400 enoteche e 600 ristoranti"[77].

---

[74] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/vantaggi-del-vino-naturale/ consultato in data 01/08/2016.
[75] http://www.vininaturali.it/vino-naturale/vantaggi-del-vino-naturale/ consultato in data 01/08/2016.
[76] Cit. da https://it.wikipedia.org/wiki/Oscar_Farinetti consultato in data 03/08/2016.
[77] Cit. da http://www.intravino.com/primo-piano/cose-che-la-gente-puo-pensare-quando-oscar-farinetti-lancia-il-vino-libero/ consultato in data 03/08/2016.

"Il progetto VINO LIBERO punta a raggiungere tre obiettivi:

1. *VINO LIBERO DA CONCIMI DI SINTESI*

   In campagna non si usano concimi di sintesi, solo concimi organici.

2. *VINO LIBERO DA ERBICIDI*

   In campagna non si usano diserbanti, si lavora la terra con rispetto, secondo tradizione.

3. *VINO LIBERO DA ALMENO IL 40% DI SOLFITI*

In cantina si adottano tecniche evolute per abbattere l'uso dei solfiti, pur mantenendo la perfetta conservazione. Presentiamo solo vini la cui dose massima di solfiti è inferiore almeno del 40% rispetto al limite previsto per legge".[78]

2.2.1.7 Vini naturali senza solfiti e aditivi chimici grazie ad un brevetto dell'Università di Pisa

Nel settore vinicolo il consumatore sente sempre più l'esigenza di poter consumare ed acquistare vini senza additivi chimici. Il settore della produzione di vini biodinamici e di vini "naturali", con un ridotto contenuto di SO2, in tutto il mondo sta crescendo, anche se al momento le produzioni restano relativamente limitate, nonostante il grande apprezzamento da parte del mercato.

Negli ultimi anni questo notevole interesse registrato da parte dei consumatori a desiderare vini senza chimica aggiunta, deriva dalla diffusione di problematiche legate ad intolleranze ed allergie alimentari, oltre che ad una crescente sensibilità dei consumatori verso alimenti salutistici e privi di additivi chimici. Tutto ciò ha acceso l'interesse dei produttori nel riuscire a rispondere a queste nuove esigenze del mercato.

La maggioranza di produttori di vini naturali ha scelto di farlo proprio a seguito di una scelta di vita definitiva, cercando di raggiungere uno stile di vita meno subordinato alla tecnologia, alla chimica, al consumismo e al ritmo veloce. Queste scelte sono perfettamente legittime e rispettabili, ma applicate alla viticoltura

[78] Cit. da http://www.vinolibero.it/obiettivi/ consultato in data 03/08/2016.

conducono alla lavorazione in gran parte manuale e al rifiuto quasi totale della tecnologia e alla scienza.

"Il risultato inevitabile è la forte diminuzione delle rese e il notevole aumento del costo del lavoro oltre che al rischio oggettivo di diminuzione della qualità e deterioramento dei vini. – continua il Professor Stefano Cinelli Colombini – *Tutto ciò provoca alti prezzi per bottiglia e spesso prodotti con una qualità discutibile, il tutto potrebbe portare seri limiti alla crescita della nicchia di vini naturali. L'aspetto interessante è che il denominatore comune a tutti i limiti sopra appartiene al produttore e non al prodotto, quindi sono tutte cose superabili".*

Dalle proiezioni tratte dall'articolo del Dott. Colombini emerge che è possibile vendere vini con un prezzo superiore che va dal 15% al 100% con un possibile incremento delle vendite del 20%.

Tuttavia è importante sapere che esistono alcuni marchi che sono collegati a diversi concetti di naturalità, ma nessuno è strettamente riconducibile ad un processo di vinificazione che escluda totalmente il ricorso all'aggiunta di additivi chimici in particolare dei solfiti[79].

Il progetto "Vino senza Chimica Aggiunta" (ONLYWINE)

"*Produrre vini naturali di qualità, senza solfiti e additivi chimici è un'esigenza molto sentita dai consumatori che sarà possibile soddisfare grazie ad una nuova metodologia ideata nel 2015 dal dipartimento di Scienze Agrarie e Agroalimentari dell'Università di Pisa***.** *Si tratta di una procedura per ottenere un vino senza additivi* – spiega la Professoressa Angela Zinnai, coordinatrice della ricerca – *e quindi consumabile anche da chi ha intolleranze ed allergie. Il nostro metodo non altera le caratteristiche del vino, anzi ne esalta le qualità, salvaguardia gli aromi che oggi sono coperti, ridotti o modificati dalla solforosa o da altre sostanze aggiunte. Senza considerare l'effetto di salubrità dovuto dall'assenza totale di additivi chimici, unito alla migliore digeribilità delle sostanze positive per la salute umana che sono contenute nel vino"*[80].

[79] Fonte: Materiale didattico fornito dalla Professoressa Angela Zinnai, coordinatrice della ricerca del progetto OnlyWine dell'università di Pisa.

[80] Cit. da Professoressa Angela Zinnai coordinatrice della ricerca del progetto OnlyWine dell'università di Pisa.

"*Per soddisfare questa crescente esigenza è nato il progetto "Vino senza Chimica Aggiunta*" (ONLYWINE), che si basa *sull'individuazione di un protocollo innovativo per produrre vini di elevata qualità e tipicità senza l'impiego di additivi chimici, in particolare di solfiti e allergeni (albumine, caseine), attraverso l'utilizzo di una tecnologia basata su sistemi fisici. In particolare sono state impiegate congiuntamente miscele gassose e temperature, che consentono il controllo del decorso dei fenomeni degradativi, favorendo la stabilizzazione endogena del vino nelle fasi post-fermentative"*.[81]

La metodologia è stata testata per due anni nella cantina sperimentale dell'Ateneo Pisano a San Pietro a Grado per una vinificazione in bianco, e nel 2014 per una vinificazione in rosso condotta presso un'azienda di Montalcino, Fattoria dei Barbi, in provincia di Siena, grazie alla collaborazione con il proprietario, Dott. Stefano Cinelli Colombini, e brevettato nel 2015 *(brevetto °**102015000048447)**[82]**.*

Questa metodologia permise di produrre un *"Viognier"* nel 2013 e un *"Sangiovese"* nel 2014, ma l'obiettivo è utilizzare il protocollo su ampia scala.[83]

Il Dott.Stefano Cinelli Colombini ribadisce che "*dato che i costi sono paragonabili ad una normale vinificazione, l'ambizione era spingersi oltre, andando a creare una linea di vinificazione che consentisse di controllare quei fattori determinanti per la realizzazione di un ottimo vino senza chimica aggiunta. Non si tratta di impiegare una tecnologia che sostituisca il lavoro dell'enologo, ma piuttosto di una figura che lo integri*".[84]

Il brevetto: i solfiti, le albumine e le caseine

In seguito ad una telefonata avvenuta con la professoressa Angela Zinnai, è emerso che nel mercato c'è una scarsa presenza di vini senza solfiti aggiunti. Molti vini che

---

https://www.unipi.it/index.php/lista-comunicati-stampa/item/6794-vini-naturali-senza-solfiti-e-additivi-chimici-grazie-ad-un-brevetto-dell-universita-di-pisa consultato in data 24/02/2016.

[81] Cit. da http://www.cibopiu.it/articoli/approfondimento/vino-senza-chimica-aggiunta-il-progetto-onlywine consultato in data 24/02/2016.

[82] https://www.unipi.it/index.php/lista-comunicati-stampa/item/6794-vini-naturali-senza-solfiti-e-additivi-chimici-grazie-ad-un-brevetto-dell-universita-di-pisa consultato in data 24/02/2016.

[83] https://www.unipi.it/index.php/lista-comunicati-stampa/item/6794-vini-naturali-senza-solfiti-e-additivi-chimici-grazie-ad-un-brevetto-dell-universita-di-pisa consultato in data 24/02/2016.

[84] Cit. da Materiale didattico fornito dalla Professoressa Angela Zinnai, coordinatrice della ricerca del progetto OnlyWine dell'università di Pisa.

siano "vini liberi", "vini biologici", "vini biodinamici" etc. sono addizionati di solfiti seppure in quantità limitata. Altri prodotti invece anche se privi di solfiti aggiunti, spesso risultano sensorialmente insoddisfacenti, soprattutto per quanto riguarda il contenuto in acidità volatile. Con questo brevetto si è cercato di produrre un vino senza solfiti aggiunti ma che sia allo stesso tempo effettivamente bevibile, e che si possa considerare di qualità ottimale. Questo costituisce la reale difficoltà.
Il motivo per cui non ci sono vini senza solfiti risiede innanzitutto nel fatto che l'anidride solforosa è relativamente innocua, quindi si può usare con una certa tranquillità entro i limiti di legge; inoltre svolge anche una serie di funzioni, quali ad esempio: anti-ossidante e antimicrobica, e ha anche il compito di facilitare la chiarifica. Quindi svolge diverse azioni, non solo nella fase di imbottigliamento ma anche nella fase successiva quando la solforosa rimane in bottiglia.
"*Quando noi diciamo "senza solfiti"* – aggiunge la Professoressa Zinnai – *intendiamo dire senza "solfiti aggiunti", perché dobbiamo sapere che un vino senza solfiti non esiste proprio perché questi sono presenti naturalmente nel vino in quanto vengono creati dal metabolismo dei lieviti durante la fase di fermentazione. Quindi il lievito produce esso stesso solfiti che sono una protezione, che poi lascia nel vino affinché il vino poi rimanga stabile, con una funzione antifermentativa e antifungiva".*
La *Food and Drug Adimistration americana* sostiene che se nel vino è presente una quantità minima di solforosa, precisamente inferiore a 10 mg/l, non è necessario riportare in etichetta la dicitura *"contiene solfiti",* in quanto fino a quel livello non ci sono problemi di salute. Uno dei grandi limiti dei solfiti è che questi possono produrre un'intolleranza.
Un altro problema posto dalla solforosa che molto spesso non viene considerato è *"l'effetto somma",* in quanto diversi alimenti contengono solfiti.

Le *"Albumine"* e *"caseine"* invece, sono degli stabilizzanti naturali che vengono normalmente adoperati per eliminare l'aspetto torbido del vino. Il problema è che ci sono persone che sono allergiche a queste sostanze. Infatti dobbiamo sapere che albumine e caseine (proteine del latte e delle uova) sono delle sostanze presenti nella lista degli allergeni. A differenza dei solfiti che producono intolleranza, esse sono responsabili di effetti allergici.

Quello che con il brevetto si è cercato di fare è produrre un vino non sostitutivo ad altri vini, ma un prodotto che potesse potenzialmente occupare questa nicchia di mercato interessante e in crescita caratterizzata da persone che hanno esigenze particolari di salute come intolleranze ai solfiti o addirittura allergie ad alcuni prodotti naturali (quali albumina e caseina) oppure ancora per soddisfare persone con filosofie di vita un po'particolari come i vegani.
"Quindi questa non vuole essere una sostituzione o una demonizzazione delle produzioni buone – sostiene la coordinatrice della ricerca – *ma una buona alternativa che va a rispondere alle esigenze di persone che per diversi motivi, patologici o ideologici non consuma più vino. Quindi è un consumatore "perso" che potenzialmente apprezza il prodotto, ma che poi alla fine non lo può consumare".*

La principale innovazione prodotta

La principale innovazione è di processo. Onlywine è un protocollo innovativo che si basa sull'impiego di sistemi fisici (miscele gassose e lieviti termici adeguati che riescono a controllare il decorso dei fenomeni degradativi) e sulla stabilizzazione endogena nelle fasi post-fermentative. È un'innovazione di processo perché utilizza in modo diverso la normale tecnologia presente in tutte le cantine più avanzate per produrre vini di qualità elevata senza aggiungere nessun prodotto chimico e, soprattutto, senza costi aggiuntivi.
L'obiettivo è quello di riuscire ad immettere direttamente sul mercato vini più sani, di elevata qualità che diminuiscano sensibilmente il rischio di intolleranze alimentari. Tali vini saranno producibili da tutte le aziende vinicole del mondo senza costi aggiuntivi importanti, purché sia in possesso di impianti tecnologicamente adeguati e garantisca standard di igiene alti e cura in ogni fase del procedimento[85].

[85] https://www.feedingknowledge.net/home/-/bsdp/8903/it_IT consultato in data 24/02/2016.

Risorse umane coinvolte nell'esperienza

- *"Il gruppo di tecnologie alimentari dell'Università di Pisa per lo skilling up dei risultati scientifici già ottenuti e quello di economia agraria per gli aspetti di marketing;*
- *Il Polo Tecnologico della Magona e il dipartimento di Ingegneria civile e industriale dell'università di Pisa per la realizzazione dei prototipi;*
- *Il dipartimento di Fisica dell'Università di Pisa per la realizzazione dei sensori;*
- *Il dipartimento di Ingegneria dell'Informazione per l'ideazione dell'hardware e software di gestione;*
- *La fattoria dei Barbi S.r.l. Società Agricola, Montalcino (Si), per l'applicazione (passata e futura) dei protocolli;*

  Consulenti agronomi per il coordinamento e la gestione del GO (dr.ssa Alessia Giuntini e dr. Paolo Dantini)"[86]

I principali beneficiari

Il protocollo "Onlywine" si rivolge a tutti i consumatori. La metodologia presentata non modifica le caratteristiche del vino anzi ne elogia le qualità e ne salvaguarda molti aromi che oggi sono modificati, coperti, o ridotti dalla solforosa e dalle altre sostanze addizionate. [87]

Dal momento che il protocollo non prevede l'aggiunta di additivi chimici (come sostanze chimiche, conservanti proteine di origine animale etc.) il vino ottenuto può essere consumato da soggetti allergici, intolleranti e con regimi dietetici particolari (ed. i vegani). Quindi il progetto può rispondere a diversi bisogni:

- Produzione di vini di qualità elevata
- Rispetto per la salute del consumatore
- Maggiore sostenibilità del processo di vinificazione

[86] Cit. da http://www.cibopiu.it/articoli/approfondimento/vino-senza-chimica-aggiunta-il-progetto-onlywine consultato in data 24/02/2016.
[87] https://www.feedingknowledge.net/home/-/bsdp/8903/it_IT consultato in data 24/02/2016.

- Protezione dell'ambiente

Impatto ambientale

La suddetta metodologia consente una significativa diminuzione dell'uso di prodotti chimici durante la fermentazione, la conservazione e l'imbottigliamento del vino, e questo ha un grande impatto positivo sia sulla salute dei consumatori che sull'ambiente. Inoltre questo vino dato che dovrebbe essere naturalmente molto stabile non viene stabilizzato a freddo, per cui si avrà anche un notevole risparmio di energia elettrica pari ad oltre la metà di quella utilizzata solitamente durante la produzione di vini convenzionali[88].

Trasferibilità e duplicabilità del protocollo

Questa iniziativa è nuova e si realizza per la prima volta nel 2014 su scala "industriale" presso la Fattoria dei Barbi (Montalcino, SI) grazie alla collaborazione con il Dott. Stefano Cinelli Colombini.

Dato che è potenzialmente replicabile in qualsiasi parte del mondo da chiunque possieda normali attrezzature di buon livello tecnologico e senza aumenti di costi significativi, è previsto che possa generare svariate iniziative[89].

"Quindi è previsto un enorme impatto sull'intero settore vinicolo di tutto il mondo, perché le indagini mostrano che i consumatori cercano vini sempre più salubri, sempre più privi di "chimica", sempre più "freschi" e ricchi al palato e di qualità sempre più alta ma non a costi maggiori. Tutte queste richieste potevano essere soddisfatte singolarmente, ma mai in un unico prodotto. Quindi questo progetto offre per la prima volta la possibilità di unire in un unico vino tutte queste caratteristiche, a fronte di costi contenuti. Questo progetto potrebbe avere un enorme impatto sul settore vinicolo di tutto il mondo, ma avrà bisogno per essere realizzato di ricevere i necessari finanziamenti"[90].

---

[88] https://www.feedingknowledge.net/home/-/bsdp/8903/it_IT consultato in data 25/02/2016.
[89] https://www.feedingknowledge.net/home/-/bsdp/8903/it_IT consultato in data 25/02/2016.
[90] Cit. da Professoressa Angela Zinnai, coordinatrice della ricerca del progetto OnlyWine dell'università di Pisa.
http://www.cibopiu.it/articoli/approfondimento/vino-senza-chimica-aggiunta-il-progetto-onlywine consultato in data 26/02/2016.

2.4 Conclusioni

Le formulazioni e le classificazioni descritte in questo capitolo hanno cercato di inquadrare, almeno in parte, gli aspetti e i termini che qualificano queste nuove categorie di vino sempre più richieste dal consumatore. Pur essendo senza dubbio indispensabili per la comprensione dell'elaborato, al fine di approfondire ulteriormente questo trand verso il mondo dei vini naturali in un'ottica orientata alla sostenibilità, nel capitolo successivo sarà utilizzata una moderna schematizzazione, il Business Model Canvas, in grado di rappresentare e descrivere i fenomeni rilevanti nel complesso, tracciando uno schema che individua su vari livelli operativi ogni caratteristica fondamentale che ogni modello di Business deve perseguire. Questo terzo capitolo costituirà la base di partenza per lo sviluppo del nostro caso di studio, Gravner.

CAPITOLO 3

Lo schema per la qualificazione del Modello di Business nell'impostazione di Osterwalder e Pigneur

3.1 Premessa

In questo Capitolo verranno affrontati i temi della progettazione e dell'innovazione del business model, individuando alcuni elementi chiave da considerare per far sì che tali processi portino a risultati efficaci e duraturi nel tempo.

Dare una nuova definizione del proprio business, o meglio "ridefinirlo", può essere utile in vista di un possibile cambiamento della propria gestione, oppure, di una interpretazione del modo di condurre affari. Al giorno d'oggi, è importante riuscire a interpretare il proprio business definendolo oppure "ridefinendolo".

Questo passo è visto come la costruzione del futuro della propria azienda, qualsiasi essa sia, dal negozio commerciale all'industria manifatturiera. Siamo in un contesto di incertezza e di continuo cambiamento dove la caduta dei metodi previsionali standard ha amplificato la precarietà della sopravvivenza nel medio-lungo termine. Non si tratta più di reagire alle condizioni del mercato ma di anticipare i clienti attraverso azioni propositive al fine di attuare una differenziazione competitiva. La prima attività da svolgere per ridisegnare il proprio business esistente risulta dunque quella di creare il proprio *modello di business* per stabilire con precisione cosa bisogna fare, come e per quali precisi clienti l'azienda vuole creare valore.

3.2 Cos'è un Modello di Business

"*Il Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo*".[91]

La nozione di modello di business rappresenta uno dei concetti principali della teoria manageriale eppure, nonostante il grande dibattito attorno a questo tema, non esiste una definizione precisa largamente condivisa su che cosa sia effettivamente. Il termine nasce con lo scrittore Peter Drucher, che, nel 1954 ha definito il modello di business come uno strumento in grado di rispondere ad alcune domande: "Chi è il nostro target e cosa crea valore per esso?" "Qual è la logica economica che spiega come creiamo valore per il consumatore assumendo costi appropriati?". Le sue idee saranno poi riprese dagli scrittori successivi, che individueranno domande diverse per arrivare al concetto di modello di business: come l'azienda ottiene profitti? E

[91] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/cosa-e-un-business-model.html consultato in data 05/07/2016.

più specificatamente: come identifica e crea valore per i consumatori e come conserva questo valore attraverso un processo remunerativo?

Il Business Model è stato ben rappresentato recentemente in maniera semplice e intuitiva da parte di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur attraverso il loro libro "Business Model Generation". Essi definiscono il modello di business come "il modo attraverso il quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore". La sfida che i due autori hanno voluto affrontare è stata quella di trasmettere il concetto di modello di business attraverso una rappresentazione che ognuno potesse capire: semplice ma allo stesso tempo efficace e tale da non sminuire la complessità del funzionamento di un sistema aziendale[92].

3.3 Cos'è il Business Model Canvas

"*Il Business Model Canvas è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi: esso come precedentemente ricordato, rappresenta il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Il Business Model Canvas è un potente framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi, i nove elementi costitutivi di un'azienda che coprono le quattro aree principali di un business: clienti, offerta, struttura e sostenibilità finanziaria*".[93] Gli elementi disposti sulla sinistra determinano l'*efficienza* dell'organizzazione, mentre quelli sulla destra sono responsabili della *creazione di valore.* La proposta di valore, che occupa la posizione centrale, rappresenta la sintesi tra questi due obiettivi.

[92] http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/business-model-canvas.html consultato in data 05/08/2016.
[93] Cit. da Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag.*

I nove blocchi (o *building block*) sono i seguenti:

"*1)I* ***segmenti di clienti*** *ai quali l'azienda si rivolge*

2)la ***proposta di valore*** *contenente i prodotti / servizi che l'azienda vuole offrire;*

3)i ***canali*** *di distribuzione e contatto con i clienti;*

4)le ***relazioni*** *che s'instaurano* ***con i clienti****;*

5)il ***flusso d'incassi*** *generato dalla vendita dei prodotti / servizi;*

6)le ***risorse chiave*** *necessarie perché l'azienda funzioni*

7)le ***attività chiave*** *che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale;*

8)i ***partner chiave*** *con cui l'impresa dovrà stringere alleanze;*

9)i ***costi di struttura*** *che l'azienda dovrà sostenere*"[94].

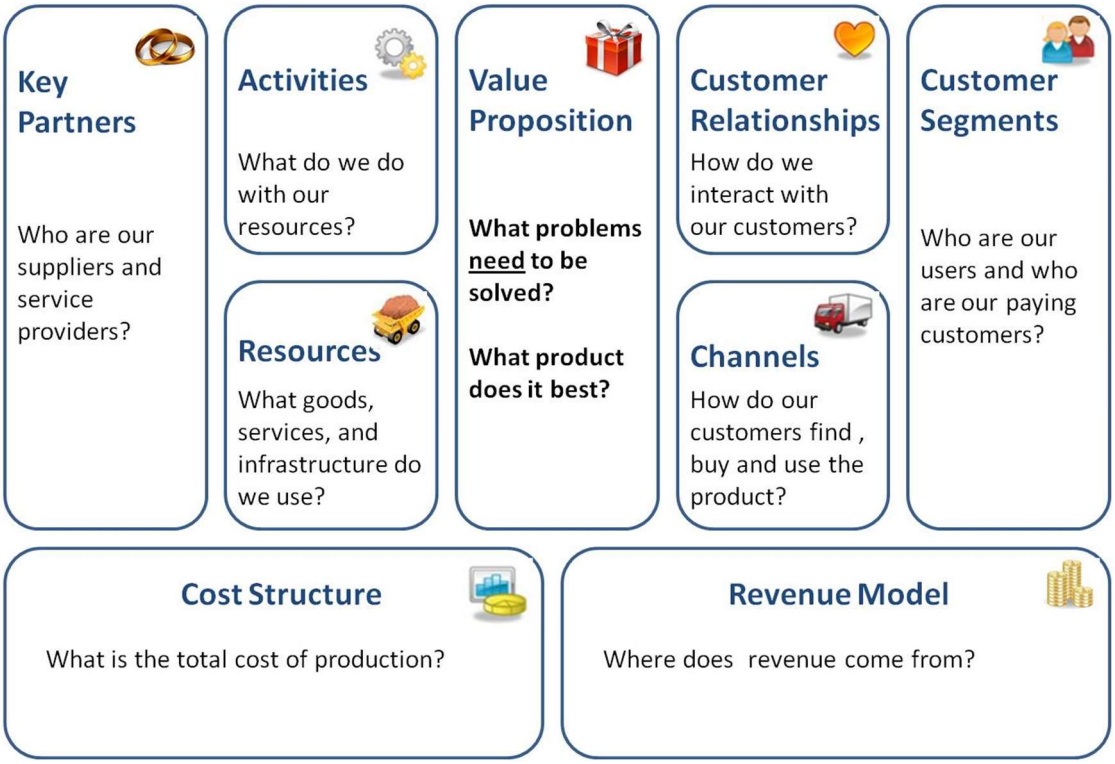


Figura 6: The business Model Canvas

[94]http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/business-model-canvas.html consultato in data 05/08/2016.

3.3.1 Customer Segments

"Il blocco riguardante i Customer Segments (segmenti di clienti) descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni alle quali l'azienda indirizza la sua proposta di valore".[95]

Questa sezione è particolarmente importante per poter costruire il pacchetto di prodotti / servizi che rispondano ai bisogni di determinati tipi di clienti e, soprattutto, per catturare un particolare segmento di clienti in maniera dettagliata. Si possono creare dei gruppi in relazione a tutta una serie di variabili come ad esempio: bisogni, esigenze e comportamenti che le persone possono avere in comune. Inoltre, è possibile scoprire diversi segmenti di clienti, ogni volta che le esigenze riscontrate giustificano una *Value Proposition* differente.

Questa rappresentazione consente anche di individuare il tipo di mercato dove l'azienda si posizionerà e in tal senso, le opzioni di fronte alle quali si trova l'impresa sono:

• *Mercato di massa*, in cui i clienti condividono bisogni e problemi simili che non richiedono all'organizzazione di diversificare la propria offerta;

• *Mercato di nicchia*, in cui vi sono bisogni di specifici e specializzati segmenti di clienti;

• *Mercato segmentato*, in cui vari gruppi di clienti hanno esigenze simili ma che richiedono comunque un certo grado di differenziazione;

• *Mercato diversificato*, in cui i segmenti di clientela sono sconnessi tra loro e con bisogni e problemi molto differenti;

• *Mercato multi-sided*, con segmenti di clienti che sono interconnessi tra loro.[96]

Un manager deve quindi operare una scelta consapevole per quanto riguarda i segmenti da soddisfare, e quali invece ignorare, per progettare successivamente la propria strategia attorno agli specifici bisogni dei clienti.

---

[95] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/customer-segments.html consultato in data 07/08/2016.

[96] http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/customer-segments.html consultato in data 07/08/2016.

3.3.2 Value Preposition

"Il blocco relativo alla Value Preposition (proposta di valore) indica il pacchetto di prodotti e servizi che rappresenta un valore per un determinato segmento di clienti. La domanda alla quale gli imprenditori sono chiamati a rispondere in questo blocco è: "Perché i clienti dovrebbero scegliere il nostro servizio / prodotto?" Questo permette all'azienda di contraddistinguersi in maniera univoca determinando l'insuccesso o il successo del modello di business aziendale" [97].

Per generare una buona proposta di valore per il cliente bisogna primariamente considerare che esistono *diversi modi* per crearla: ad esempio, "*offrire prodotti più convenienti, perfezionare le prestazioni di un prodotto, ottimizzare un servizio, chiarire un problema specifico, ridurre il prezzo di un prodotto, creare un'innovazione – producendo cioè un nuovo valore e dando ai clienti qualcosa che prima non c'era (lo smartphone è uno dei tanti esempi d'innovazione all'interno del settore delle telecomunicazioni), e affinare il design di un prodotto (la Apple è l'esempio migliore: ha creato prodotti tecnologici ad alto contenuto di design!)"*[98].

Un altro punto importante da considerare, per creare una buona proposta di valore, sono le *esigenze* dei nostri segmenti di clienti. Quindi è fondamentale conoscere le necessità e le ambizioni che contraddistinguono i clienti a cui tali proposte si orientano.[99]Questi desideri e bisogni valorizzati da una buona proposta di valore devono essere davvero importanti per i clienti e prendono in considerazione sia aspetti funzionali (come l'esigenza sentita dal cliente di realizzare meglio una funzione), sia aspetti emotivi e sociali (come i sogni più segreti, le frustrazioni e i timori).[100]

È da notare come il Business Model Canvas predispone un percorso possiamo dire quasi obbligato, stimolando tutti coloro che vogliono creare il proprio

---

[97] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/value-proposition.html consultato in data 07/08/2016.
[98] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/value-proposition.html consultato in data 07/08/2016.
[99] http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/value-proposition.html consultato in data 07/08/2016.
[100] http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/value-proposition.html consultato in data 07/08/2016.

modello di business a partire dalla considerazione relativa alla sezione dei clienti.[101] Dato che oggi nessun business può sopravvivere se risulta distaccato dalle necessità del consumatore, la sezione della Value Preposition pone l'accento sulla necessità di trasferire ai clienti non solo il singolo servizio o prodotto, quanto piuttosto il *valore effettivo e differenziante.*

3.3.3 Channels

"Il blocco relativo ai Channels (canali) descrive il modo in cui l'azienda raggiunge un determinato segmento di clienti per fornire la sua proposta di valore". [102]

I canali costituiscono il punto d'incontro tra i clienti e le imprese. Essi possono essere diretti o indiretti, oppure ancora canali partner o canali proprietari. I canali sono contraddistinti da cinque fasi, e ognuno dei quali può includerne solo alcune o tutte. Le suddette fasi consistono nella consapevolezza, valutazione, acquisto, distribuzione e post-vendita.

È necessario pertanto che l'impresa riesca ad individuare il giusto equilibrio tra i diversi tipi di canali, affinché la value proposition raggiunga efficacemente i segmenti di clienti che è stato scelto di servire.[103]

3.3.4 Customer Relationships

"*Il blocco relativo alla Customer Relationships (relazioni con i clienti) descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti. Acquisizione di clienti, mantenimento della clientela, aumento delle vendite: sono obiettivi differenti che implicano lo sviluppo di diversi modelli relazionali. I vari tipi di relazione che l'azienda decide di avere con i diversi segmenti di clienti supportano e strutturano ancora meglio l'esperienza del cliente.*

I diversi tipi di relazione che l'azienda decide di avere con i diversi Segmenti di Clientela supportano e strutturano ancora meglio l'esperienza del cliente. Oggi

[101] http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/value-proposition.html consultato in data 07/08/2016.
[102] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/channels.html consultato in data 07/08/2016.
[103] http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/channels.html consultato in data 07/08/2016.

si parla spesso di "community" facendo riferimento a tutte quelle comunità di utenti, per la maggior parte virtuali, che seguono un brand e interagiscono con l'azienda attraverso iniziative e concorsi lanciati sul web. Tutto ciò aiuta l'azienda ad avere consapevolezza delle esigenze del proprio target di clienti e a diffondere di volta in volta varie iniziative, novità sui prodotti/servizi e nuove proposte di valore che vuole portare a conoscenza del mercato."[104].

Si contraddistinguono svariate tipologie di relazioni con i clienti, che possono convivere nel rapporto dell'impresa, con uno specifico segmento di clienti e possono essere: self-service, community, servizi automatici e assistenze personale e co-creazione.

3.3.5 Revenue Streams

"*Il blocco dei Revenue Stream (ricavi) descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti / servizi ad un determinato segmento di clienti. In questo blocco le variabili da tenere in considerazione sono: il prezzo e la modalità di pagamento. Entrambe rappresentano formidabili strumenti per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile".*[105]

3.3.6 Key Resources

"ll blocco delle Key Resources (risorse chiave) racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business".[106]

Il modello include risorse umane, intellettuali, fisiche e finanziarie. Il principale obiettivo consiste nell'andare ad individuare la risorsa strategica (o le risorse strategiche) peculiare che permette una corretta produzione di valore consona ad uno specifico segmento di clienti.

---

[104] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/customer-relationship.html consultato in data 07/08/2016.
[105] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/revenue-stream.html consultato in data 07/08/2016.
[106] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/key-resources.html consultato in data 08/08/2016.

3.3.7 Key Activities

"Il blocco delle Key Activities (Attività Chiave) descrive le attività strategiche che devono essere compiute per creare le proposte di valore, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi. In altre parole questo blocco stabilisce quali sono i processi più importanti che l'azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business. Come per le risorse chiave, anche queste variano in base al tipo di modello di business. Un'azienda come Ikea, ad esempio, avrà tra le Attività Chiave l'organizzazione degli spazi del proprio store, mentre per Facebook sarà fondamentale la continua programmazione in vista di miglioramenti, aggiornamenti e correzioni di bug. Oppure, più in generale, per un'azienda di consulenza alcune Attività Chiave fondamentali consisteranno nella risoluzione di problematiche e nella semplificazione di processi, mentre per un'azienda di prodotti alimentari possono essere identificate con il processo produttivo che consente di offrire sul mercato i propri prodotti.

Le attività chiave nel Business Model Canvas, (come le risorse chiave), sono le attività più importanti (quelle che determinano il vantaggio competitivo per esempio), e non tutte le attività che fanno parte del ciclo aziendale. Insieme al blocco delle risorse chiave e dei partner chiave, il blocco delle attività chiave andrà a determinare quali saranno i costi di struttura che l'azienda dovrà sostenere".[107]

È fondamentale sapere che esistono tre categorie di attività chiave: produzione, problem solving e piattaforme.

3.3.8 Key Partners

"Il blocco dei Key Partners (Partner Chiave) definisce la rete di fornitori e partners necessari al funzionamento del modello di business aziendale. Concependo l'azienda come un sistema che agisce all'interno di un ecosistema più grande, non è possibile pensare ad essa come a qualcosa di "autosufficiente". Esi-

[107]Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/key-activities.html consultato in data 08/08/2016.

stono infatti attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato".[108]

Le partnership possono essere di diversi tipi:

1. alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti
2. alleanze strategiche fra concorrenti:
3. joint venture

La ricerca di partership risulta oggi una pratica sempre più diffusa tra le imprese. Ciò è dovuto alla crescente *complessità ambientale* che rende difficoltoso per la singola organizzazione presidiare efficacemente tutti i fattori critici di successo.

3.3.9 Costs Structure

"Il blocco della struttura dei costi definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business. Nel processo di design del Business Model Canvas essa viene definita al termine perché deriva quasi direttamente dalla struttura dei blocchi relativi alle attività chiave, ai partner chiave e alle risorse chiave. I modelli di business vengono descritti in base al fatto che siano guidati dai costi o guidati dal valore."[109]

La struttura dei costi può essere caratterizzata da: costi fissi, costi variabili, economia di scopo ed economia di scala.

[108] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/key-partners.html consultato in data 08/08/2016.

[109] Cit. da http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/cost-structure.html consultato in data 08/08/2016.

3.4 Conclusioni

"*Oggi più che mai, in un ambiente competitivo in cui i cambiamenti avvengono in maniera sempre più rapida ed imprevedibile, le imprese devono essere in grado di cambiare velocemente il proprio modello di business per continuare ad operare nel mercato".* [110]L'impulso a cambiare rotta può derivare anche da un'innovazione tecnologica conseguita dall'impresa, che ha bisogno però di un idoneo modello di business per riuscire a creare valore.

Inoltre, adottando un approccio strategico innovativo come quello che ho avuto modo di apprendere attraverso la lettura del libro Strategia Oceano Blu (Kim e Mauborgne 2004), l'impresa può talvolta riuscire ad individuare dei terreni nei quali la competizione è ancora nulla (perché il settore viene creato ex-novo o perché, più probabilmente, vengono ridefinite le "regole del gioco" ed i confini del settore stesso). Ciò avviene tramite l'eliminazione o la riduzione di alcuni fattori e contemporaneamente l'incremento o la creazione di altri, riuscendo pertanto nel duplice intento di abbattere i costi e creare un valore superiore per il cliente finale dell'impresa. [111]

Che il processo di cambiamento sia spinto dalla competizione, dall'innovazione tecnologica o dall'individuazione di un Oceano Blu[112], ciò che è importante è che l'impresa riesca ad organizzare le proprie risorse e attività all'interno di un modello di business in cui gli elementi sono tra loro interdipendenti e si rafforzano vicendevolmente[113].

Alla luce dell'analisi fatta fin'ora si può concludere dicendo che il Business Model Canvas (Ostwerawlder e Pigneur 2010) può essere considerato uno

---

[110] Cit. da http://www.startupperclass.com/#!/articoli%20blog?art=23 consultato in data 10/08/2016.

[111] Chan Kim, W. e Mauborgne, R., 2012. *Strategia oceano blu, vincere senza competere.* Rizzoli Etas.

[112] Per comprendere è necessario considerare il mercato come un universo composto da due tipi di oceani: gli oceani rossi e gli oceani blu. Gli oceani rossi rappresentano tutti i settori oggi esistenti; questo è lo spazio di mercato oggi conosciuto. Qui i confini di settore sono definiti e accettati da tutti e le regole del gioco competitivo sono note. Gli oceani blu denotano tutti i settori che oggi Gli oceani blu denotano tutti i settori che oggi non esistono; questo è lo spazio di mercato incontestato. La concorrenza qui è irrilevante perché le regole del gioco sono ancora tutte da inventare.
(Chan Kim, W. e Mauborgne, R., 2012. *Strategia oceano blu, vincere senza competere.* Rizzoli Etas.)

[113] Chan Kim, W. e Mauborgne, R., 2012. *Strategia oceano blu, vincere senza competere.* Rizzoli Etas.

strumento efficace nell'aiutare nella fase di ideazione di un nuovo modello di business che si compone di nove elementi principali sui quali dovrebbe focalizzarsi l'attenzione dell'impresa. Infine, affinché sia favorito il processo di innovazione e progettazione del proprio modello di business, l'imprenditore-manager dovrebbe fare proprio il concetto di elasticità strategica.

CAPITOLO 4

L'innovazione sostenibile del Modello di Business nella filiera vitivinicola: il caso Gravner

4.1 Premessa

Il tema oggetto dei seguenti paragrafi di questo capitolo è il cambiamento del modello di business da parte delle aziende vitivinicole a seguito dei cambiamenti delle esigenze della clientela ed in seguito alle innovazioni tecnologiche intervenute nel settore di appartenenza. L'obiettivo sarà quello di capire perché questo "nuovo prodotto", il vino naturale, ha assunto un'importanza crescente negli ultimi anni e quale ruolo ha il modello di business nella creazione e nel sostenimento di un vantaggio competitivo.

Quindi dopo aver analizzato nei precedenti capitoli il tema della sostenibilità nel settore vinicolo, specificando le varie tipologie di prodotto sempre più richieste, e avere introdotto alcuni strumenti teorici e pratici utili all'analisi del business model e delle scelte strategiche; in questa sezione sarà utilizzato il Business Model Canvas precedentemente spiegato per analizzare l'innovazione del modello di business nella filiera vitivinicola mettendo a confronto attraverso l'analisi di ogni singolo blocco il vino convenzionale con il vino naturale prendendo come riferimento la cantina del famoso vinaiolo Joško Gravner a cui ho avuto l'opportunità di farne visita . Lo scopo quindi è quello di capire quali siano state le decisioni o le intuizioni che, concretizzatesi in un business model innovativo, hanno rappresentato la spinta per crescere ed affermarsi in un settore sempre più attraente competitivo ed in continua evoluzione com'è quello vinicolo.

4.2 L'azienda oggetto di studio: Gravner

L'azienda

"La famiglia Gravner da decenni produce vino ottenuto dalle uve coltivate nei vigneti di proprietà ad Oslavia, al confine tra Italia e Slovenia. Da cinquant'anni si svolge il tema di Joško Gravner, probabilmente il più importante, ma di sicuro il più noto viticoltore sloveno, che studiando imparando e cambiando il suo modo di vedere il vino è arrivato ad oggi. Un tempo attuale che riassume nella semplicità ancestrale tutti i tempi precedenti per mettere in bottiglia un vino senza aggettivi, che è solo e solamente: vino.

Oggi a Lenzuolo Bianco – questo è il nome eroico e antico del luogo ove sorge la cantina Gravner, è un nome che fa sorridere ma è dovuto ad un episodio di guerra, una parete interna di una casa rimasta in piedi imbiancata a calce che i soldati usavano come punto di riferimento quando sparavano perché da lontano sembrava un lenzuolo bianco steso – si vinificano soprattutto le varietà di uve autoctone per realizzare il sogno di un vino autenticamente territoriale, con interventi integrati con i tempi e modi della natura e che dalla natura prendono le mosse, in vigna e in cantina.

La logica del "non fare" è la ragione d'essere di questi vini unici".[114]

[114] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.

Le origini

"Da quando Joško Gravner ha iniziato a guidare l'azienda il successo e la rivoluzione sono stati i compagni di vita: per ben tre volte la cantina è stata riprogettata dalle fondamenta, così come i vigneti sono stati ridisegnati per comporsi al meglio nel paesaggio. L'incontro con le antiche metodologie di vinificazione del Caucaso ha ridotto a zero gli interventi di sintesi in vigna e ai minimi termini in cantina, dove è soprattutto il tempo – e la sapienza – a insegnare al mosto a diventare vino"[115].

Vigneti

"I vigneti Gravner sono oggi il risultato di un progetto autentico di agricoltura rigorosa: la monocultura viene migliorata dall'integrazione con altre forme di vegetazione - alberi da frutto di diverse specie – e di vita, con l'inserimento di bacini artificiali che diventano stagni ricchi di esseri viventi. La catena alimentare si nutre e il vigneto si arricchisce del contributo di insetti, e quindi di uccelli, e quindi di piccoli mammiferi.
Lo scambio continuo rende il vigneto vivo e dinamico, e soprattutto ricco".[116]

Uva

"La campagna – Joško ama definirsi "contadino" - è il luogo dove nasce il vino: per quello si può dire che il modo di Gravner di lavorare la terra è "coltivare il vino". Eliminati da lungo tempo i prodotti chimici, le uve vengono lavorate a mano, quasi ricamate grappolo per grappolo da mani attente.
Sono trattate solo con prodotti di origine naturale e un quantitativo minimo di zolfo, e attese fino all'ultimo giorno per essere raccolte nel loro splendore".[117]

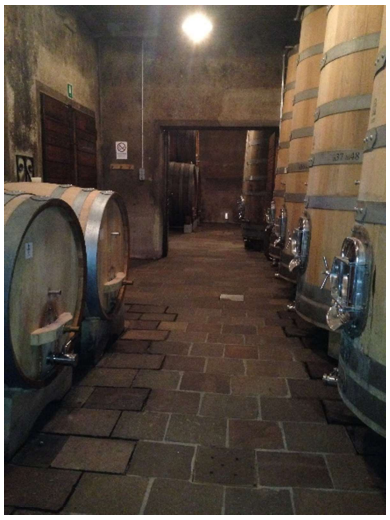
---

[115] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.
[116] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.
[117] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.

Le anfore

"Per trovare l'acqua pulita sono risalito alla fonte". Così Joško racconta la sua ricerca nelle campagne del Caucaso, dove ha trovato le tracce di un modo diverso, più vero, di fare il vino. Ha conosciuto gli "qvevri"(le anfore) i grandi recipienti di terracotta in cui i georgiani fanno maturare i loro mosti interi, a lungo e proficuo contatto con le bucce. Ha imparato gli usi antichi, ha recuperato la torchiatura manuale, gentile e forte nello stesso tempo, per lasciare nel vino tutto quello che la terra ha infuso nell'uva".[118]

La cantina



"Le anfore sono interrate, e la terra restituisce la giusta temperatura per tutta la durata della vinificazione: un anno intero.

Per sei mesi i mosti di uve bianche – le uve rosse per circa un due mesi – fermentano nelle grandi olle, chiuse con un coperchio solo adagiato sull'apertura e nessun ermetismo. Poi i mosti vengono torchiati a mano e rimessi nelle anfore per altri sei mesi fino alla nuova vendemmia. Le follature – effettuate esclusivamente a mano – fanno respirare il mosto fino al punto giusto di maturazione, quando la fermentazione ha eseguito il suo corso"[119].

[118] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.
[119] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.

Il vino

"Il tempo è il più potente strumento per ottenere un vino che non tradisca le sue origini. Dunque al termine del primo anno di vita il vino passa nelle grandi botti dove resterà per altri sei.

Sette infatti è il numero che riflette il senso della cabala[120] *e del destino,il numero di anni che Joško trova giusto attendere prima di mandare il vino in vetro. Il non fare" è la potente azione che dopo tutto quel tempo mantiene inalterata tutta l'essenza dei vigneti, della terra, dell'opera dell'uomo. Il vino: senza aggettivi".*[121]

I vini

"L'Azienda Agricola Gravner oggi vende quattro etichette: da uve Ribolla, una delle più legate al territorio Friulano e in particolar modo alle tradizioni agricole di Oslavia che prende il nome del vitigno.

Il Bianco Breg, a memento delle grandi scarpate tipiche del luogo, che unisce le caratteristiche di quattro grandi vitigni: Sauvignon, Pinot Grigio, Chardonnay e Riesling italico. Si tratta di un vino storico, in quanto i vigneti che lo producevano sono stati espiantati.

Il Rosso Gravner, da uve Merlot e un saldo di Carbenet Sauvignon, che, nelle annate migliori prende il nome Rujno, prodotto in tirature limitatissime. Il Rosso Breg infine è ottenuto da uve Pignolo, ed è prodotto con la stessa certosina pazienza che occorre per coltivare queste uve ritrose e impervie".[122]

---

[120] La Cabala esoterica o Cabala ermetica (dall'ebraico קַבָּלָה, "ricevimento" o "rendiconto"), nella tradizione occidentale rappresenta il punto di incontro principe per tutti i rami dell'esperienza esoterica e iniziatica: magia, occultismo, gnosi, orfismo, ecc. Prende inizialmente spunto nell'approccio mistico della cabala ebraica per poi, nell'approccio occulto, uscire completamente dai confini essenzialmente religiosi di quell'esperienza

[121] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.

[122] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.

Come si serve il vino

"Il vino dopo sette anni in cui è stato accudito ma non manipolato è pronto per essere assaggiato: anzi, bevuto. E'un vino che anche nella sua maturità richiede di essere servito senza alterarne le qualità, la temperatura ideale sarà quella della cantina in cui è stato conservato.

Joško ha progettato anche un "bicchiere" adatto alla degustazione dei suoi vini, un recipiente che ricorda le mani chiuse a coppa per bere l'acqua limpida della fonte.

I vini bianchi sono gioiosi compagni di tutte le portate, mentre i rossi troveranno il loro compimento con le pietanze più importanti della gastronomia italiana ed internazionale".[123]

[123] Cit. da fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.

4.3 Il Business Model Canvas di Gravner

Si passa ora ad analizzare l'attuale business model, cercando di porre in risalto gli aspetti più significativi in ognuno dei 9 blocchi presentati dal modello di Osterwalder et al. Nel corso dell'analisi, apparirà, in maniera evidente, la filosofia portata avanti da questo grande Maestro del vino d'anfora: Joško Gravner.

4.3.1 Customer Segments

Il vino è una bevanda alcolica, ottenuta dalla fermentazione (parziale o totale) del frutto della vite, l'uva (sia essa pigiata o meno), o del mosto; però non è una bevanda qualunque. Esso ha svolto un ruolo tradizionale, culturale e, anche, rituale nelle società dove veniva prodotto e dove si continua tutt'ora a produrre. Il vino è stato anche una bevanda popolare, di indispensabile aiuto della vita delle campagne e delle aree dedite all'agricoltura, nei luoghi dove lo si è sempre prodotto e che spesso rappresentava molto più di una semplice bevanda in quanto all'epoca era considerato unicamente come alimento: ad esempio si riteneva che un bracciante per fare bene il proprio lavoro dovesse mangiare e bere vino, in quanto si credeva che quest'ultimo svolgesse la funzione di corroborante.

Oggi invece, l'immagine del vino è radicalmente cambiata, non ha mai ricevuto così tante attenzioni in tutta la sua storia come in questi tempi. Il vino è ovunque: si parla di vino fra amici, alla radio, nei giornali, in televisione, nella pubblicità. Non solo se ne parla, ma se ne fa addirittura un argomento *elitario*, uno di quegli argomenti che attribuiscono alle persone una dignità più "intelligente" e "*raffinata*". Molte volte di vino se n'è parlato e se ne parla anche a sproposito, utilizzando termini che rischiano di confondere e allontanare la gente dal vino piuttosto che avvicinarla. Certi termini e certe forme di linguaggio hanno contribuito a far credere che il vino fosse qualcosa di complicato, quasi incomprensibile, tanto che frequentemente - leggendo certe espressioni e commenti - sembra si stia parlando di tutto tranne che di vino. Molti termini a volte ridicoli, hanno solo generato confusione al consumatore.

La causa di un interesse così forte verso questa bevanda è sicuramente legata a fattori culturali, tradizionali, e di passione, ma uno dei fattori responsabili di così

tanto interesse è sicuramente quello economico. Inutile girarci tanto intorno: nel mondo del vino ci sono interessi economici enormi - sia legati all'immagine che esso vuol trasmettere sia alla produzione - e quindi è fondamentale che questo interesse rimanga vivo. Il vino, nella sua innegabile complessità, ha come caratteristica principale la semplicità, e non ha nessun'altra pretesa oltre a quella di regalare un'emozione o di soddisfare un bisogno, a seconda dei diversi punti di vista e di ciò che si cerca in un bicchiere di vino.

A questo appunto diventa ovvio chiedersi: "*Il vino allora è una bevanda che ha le sue origini nella tradizione e nella cultura, oppure una bevanda che a tutti i costi si vuol rendere complicata e distante dalla gente*?"

Il vino è un patrimonio tradizionale e culturale da sempre presente nella vita della popolazione, e per questo deve essere patrimonio di tutti, non solo di alcuni o di quelli che per forza di cose lo vogliono trasformare in qualcosa di diverso e che non ha nulla a che fare con il vino. Le parole sono quindi fondamentali, in quanto hanno l'obiettivo di rendere comprensibile un concetto a chiunque, e non di infondere confusione. Il vino è cultura, perché il vino è semplicemente vino.

Il settore vitivinicolo rappresenta il più consolidato fiore all'occhiello dell'industria agroalimentare italiana e il vino uno dei prodotti italiani più apprezzati e noti in tutto il mondo. Si tratta di un prodotto complesso, tipico e quindi fortemente legato al territorio, di cui ne rappresenta le caratteristiche, le tradizioni e la cultura. L'Italia rappresenta uno dei primi esportatori a livello mondiale e uno dei maggiori produttori a livello europeo e mondiale.

La produzione di vino e la coltivazione della vite sono diffuse in diversi Paesi ma solo alcuni di essi possono beneficiare di una produzione e di flussi di esportazione significativi, tanto che i primi dieci nella graduatoria di produzione realizzano da soli il 78% di vino prodotto a livello mondiale e l'88% delle esportazioni. Nel podio si trovano Italia, Francia e Spagna, allontanandosi molto dai tre principali Paesi del nuovo mondo (USA, Argentina e Australia); gli altri produttori, sia esterni sia interni all'UE, hanno livelli di produzione minori. Tra i Paesi nuovi produttori, Australia e Cile attestano un'elevata attitudine all'esportazione, al contrario di Argentina e Stati Uniti. I principali mercati di importazione sono Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti; anche la Francia è un importatore importante, anche se le

sue importazioni sono specializzate in vini sfusi destinati a tagliare le produzioni nazionali. In tutti i principali mercati, le quote sulle importazioni più ampie sono detenute da Francia e Italia, ma anche Stati Uniti e Australia occupano posizioni rilevanti. In ogni caso, l'ambiente competitivo appare piuttosto dinamico e le quote dei vari concorrenti, negli ultimi anni, hanno subito un cambiamento di posizione diverso da un mercato all'altro per quanto riguarda l'approvvigionamento dei principali Paesi[124].

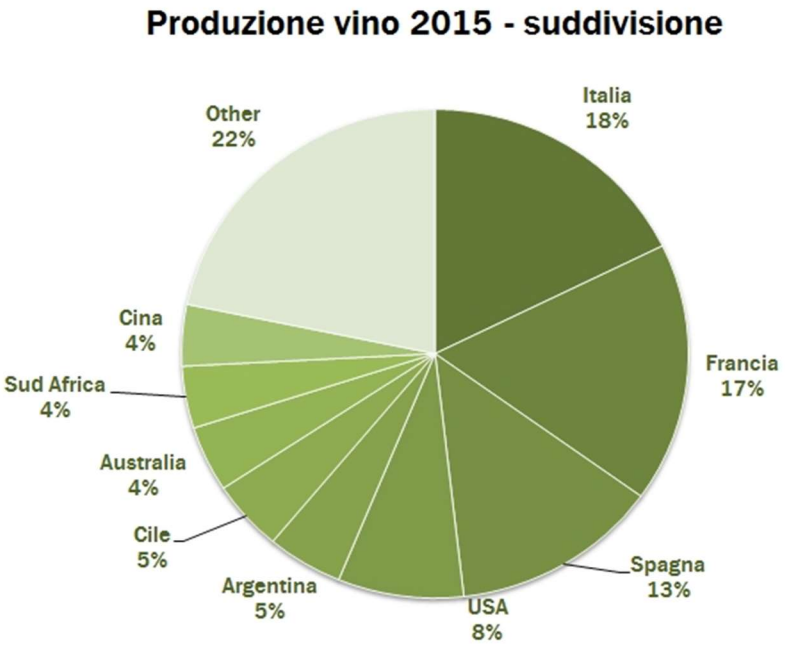


Figura 7: Fonte OIV,

http://www.inumeridelvino.it/2015/11/la-produzione-di-vino-nel-mondo-2015-prima-stima-oiv.html consultato in data 28/09/2016

[124]" Ciaschini. M., Socci. C. "Economia del vino tradizione e comunicazione", Edizioni 2008, Franco Angeli.

I numeri del vino

Statistiche produttive, dati di mercato e di consumo.

Produzione mondiale di vino (hl/milioni)

Hl m	2009	2010	2011	2012E	2013E	2014E	2015E	Media
Italia	47.3	48.5	42.8	45.6	54.0	44.2	48.9	47.6
Francia	46.3	44.4	50.8	41.5	42.1	46.8	47.4	46.0
Spagna	36.1	35.4	33.4	31.1	45.3	38.2	36.6	36.5
Germania	9.2	6.9	9.1	9.0	8.4	9.2	8.8	9.0
Portogallo	5.9	7.1	5.6	6.3	6.2	6.2	6.7	6.3
Russia		7.6	7.0	6.2	5.3	4.9	*4.9*	5.9
Romania		3.3	4.1	3.3	5.1	3.8	4.1	4.1
Ungheria	3.2	1.8	2.8	1.8	2.6	2.6	2.9	2.6
USA	22.0	20.9	19.1	21.7	23.6	22.0	22.1	21.0
Cina	12.8	13.0	13.2	13.5	11.8	11.2	11.2	12.3
Australia	11.8	11.4	11.2	12.3	12.3	12.0	12.0	11.9
Argentina	12.1	16.3	15.5	11.8	15.0	15.2	13.4	14.4
Cile	10.1	8.8	10.5	12.6	12.8	10.5	12.9	10.4
Sud Africa	10.0	9.3	9.7	10.6	11.0	11.3	11.3	10.3
Other	45.5	29.5	33.1	31.5	36.6	32.2	32.7	36.0
Total	**272.2**	**264.2**	**267.8**	**258.8**	**292.2**	**270.2**	**275.7**	**272.0**

Fonte: OIV

Figura 8: Fonte: OIV, novembre 2015.
http://www.inumeridelvino.it/2015/11/la-produzione-di-vino-nel-mondo-2015-prima-stima-oiv.html consultato in data 28/09/2016.

"La produzione mondiale è stimata a 276 milioni di ettolitri, di cui 165 milioni in Europa e 116 milioni nel resto del mondo.

- *L'Italia è il primo Paese produttore con 49 milioni di ettolitri, il 18% della produzione mondiale. L'Italia è in crescita del 10% sul 2014 e del 3% sopra la media storica.*
- *La Francia con 47.4 milioni di ettolitri previsti è praticamente stabile sul 2014, con un vantaggio sulla media storica del 3%.*
- *La Spagna ha avuto una produzione in calo del 4% rispetto al 2014 a 36.6 milioni di ettolitri, ma in linea con i 10 anni precedenti.*

Negli altri paesi europei, c'è stato un calo della Germania a 8.8 milioni di ettolitri (-4%), recupera invece il Portogallo, +8% a 6.7 milioni di ettolitri". [125]

[125] Cit. da http://www.inumeridelvino.it/2015/11/la-produzione-di-vino-nel-mondo-2015-prima-stima-oiv.html consultato in data 28/09/2016.

Recentemente si è assistito ad una diffusione notevole della cultura biologica. Data una forte sensibilizzazione di una bella parte della popolazione, sempre più produttori hanno cominciato a dimostrare un interesse crescente verso tale coltivazione e a riprendere in considerazione la riconversione di gran parte dei territori.

Il fatturato di prodotti biologici ha registrato una crescita del 30% negli ipermercati e nei supermercati e in particolare, quello dei vini biologici è stato ben del 60%[126].

Secondo le fonti, nel 2012 il settore del biologico ha registrato un aumento di spesa del 7,3% in Italia e questo trend positivo ha interessato soprattutto il settore vitivinicolo: la domanda e le superfici dedicate al vino "*bio*" sono tuttora in aumento.

"*Infatti al Vinitalybio tenutosi a Verona lo scorso aprile 2016, facendo il punto della situazione produttiva in Italia, è emerso che il vino biologico, (grazie anche al Regolamento europeo entrato in vigore nel febbraio 2012) sta registrando sviluppi ben superiori alla crescita media del settore bio in Italia.*

In particolare la superfice vitata biologica, che nel 2005 era poco superiore ai 30.000 ha, successivamente è aumentata negli anni fino a raggiungere gli oltre 70.000 ha nel 2014 (+6,51% rispetto al 2013): un aumento della superficie superiore alla crescita media nazionale della SAU (superfice agricola utilizzata) bio nello stesso periodo (+5,8%). Assieme all'aumento delle superfici e della produzione sono cresciute in Italia anche le cantine biologiche: + 28,2% nel 2014 rispetto al 2013. Ed anche qui è possibile constatare come tale crescita sia superiore (+5,8%) rispetto all'aumento medio del numero di operatori nello stesso periodo.

A livello mondiale, l'Italia si colloca tra i primi posti per la produzione di vino biologico (circa 4,5 milioni di ettolitri prodotti da 1.300 cantine) e, in Europa, è il secondo paese dopo la Spagna per estensione della superficie biologica vitata".[127]

---

[126]"Biologico e biodinamico", comunicato stampa, Perlage Bio, 2013

[127] Cit. da http://www.sinab.it/bionovita/vino-biologico-qualche-numero-del-comparto-occasione-del-vinitaly consultato in data 15/09/2016.

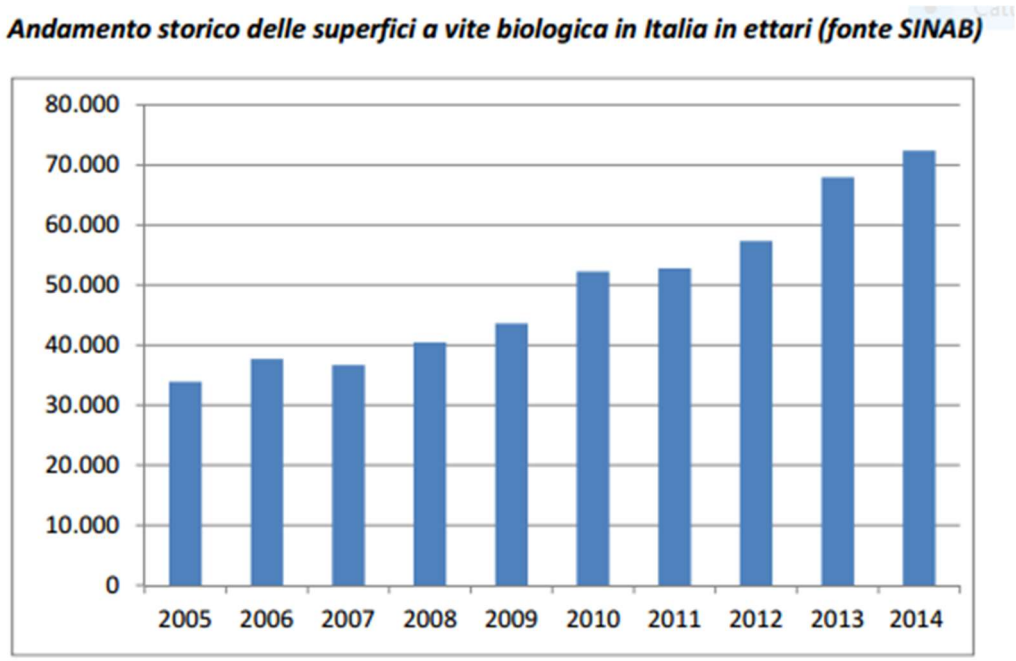


Figura 9: Fonte SINAB
http://www.sinab.it/sites/default/files/share/vino.pdf consultato in data 29/09/2016.

"*Il consumo pro capite di vino registra un calo costante nel paese (in media 100 litri di vino pro-capite all'anno negli anni '70 contro soltanto i 37,9 di oggi) a causa della senescenza dei bevitori attuali, non compensata dai nuovi bevitori giovani che, non trovando più il vino in casa, si orientano verso altre bevande tra cui birra e miscelati (Vino Futuri Possibili -Rapporto di Filiera 2013); però la competizione dei cosiddetti "soft drinks" non proviene da un "tradimento" nei confronti del vino, bensì dalla necessità di non appesantirsi a pranzo, dal dover guidare dopo aver mangiato al rispetto verso altri commensali non bevitori , o all' interesse sempre maggiore verso prodotti sani. I nuovi stili di vita salutisti, le nuove abitudini alimentari e di costume rivolte sempre più alla sostenibilità stanno contribuendo a un aumento del consumo di bottiglie biologiche, soprattutto da quando il Comitato permanente per la produzione biologica dell'Ue ha approvato il regolamento che stabilisce le pratiche enologiche e le sostanze in base alle quali definire in etichetta il "vino biologico".*

Dopo la 'grande crisi', emerge un nuovo tipo di consumatore, con gusti diversi dal passato. Vini biologici, a basso contenuto di solfiti e di alcol entrano a far parte delle richieste dei clienti e quindi nelle strategie di acquisto di ristoranti e wine bar.

L'impatto negativo della crisi, abbinato anche a una riduzione dei consumi fuori casa, ha portato alla nascita di un nuovo tipo di consumatore beve meno vino rispetto al passato, ma non tanto per ragioni politiche o economiche contro l'alcool, quanto piuttosto per un accresciuto interesse per la salute e un radicale cambiamento nei gusti e nelle tendenze. Questo nuovo segmento si dimostra disposto a spendere molto di più per una bottiglia di vino e manifesta un grande interesse nel partecipare ad incontri di informazione e formazione, ad esempio attraverso cene o degustazioni. Ecco allora che i consumatori iniziano a manifestare il loro interesse a richiedere prodotti con un minor apporto di solfiti, biologici e a basso contenuto di alcool, soprattutto da parte degli under 35, considerati la nuova generazione di bevitori".[128]

Giovanni Brunetti di Unicab afferma: "*Gli under 35 sono una buona base per 'costruire' consumatori stabili nel prossimo futuro: il loro interesse per incontri di formazione e informazione, per la ricerca di nuovi prodotti è infatti molto alto e vorrebbero soprattutto sperimentare nuovi abbinamenti col cibo. Un interesse quindi 'maturo' lontano da costumi trasgressivi e che guarda molto alla presenza di 'figure-guida' nei locali cui potersi affidare per la scelta o per conoscere vini e abbinamenti corretti*". (ANSA; Vinitaly- Unicab 2012).[129]

A dispetto dei timori sul futuro del vino biologico di qualche anno fa, cui si guardava con poco ottimismo, il settore pare dunque trovarsi in una situazione inaspettatamente positiva, dato che i consumi si dimostrano almeno stabili e addirittura in crescita.

La rilevanza della naturalità/salubrità del prodotto vino è tale che, in un'indagine condotta di recente, questa caratteristica ha raccolto i voti più alti tra i consumatori(seguita da attenzione al territorio, export e sostenibilità) come possibile strategia su cui fare leva per incrementare il successo, i consumi e le

---

[128] Cit. da Gruppo 24 ORE, Gori A., "*2° rapporto di filiera, vino futuri possibili*", Milano, Giugno 2012.

[129] Cit.da Giovanni Brunetti http://www.conipiediperterra.com/biologico-leggero-e-costoso-il-vino-che-piace-ai-giovani-0327.html

vendite: questo dato è significativo e fa salire il timore che il vino italiano possa perdere i propri benefici valori nutrizionali e gustativi, legati alla sua autenticità e al legame con il territorio, a causa di sostanze che possono rivelarsi anche molto tossiche. La richiesta di salubrità e naturalità del prodotto, è collegata come precedentemente detto, a quella di un consumo moderato e di qualità, che deriva da un mutato contesto socio-culturale ed economico; superando le varie differenze tra tipologie di coltivazione (biologico, sostenibile, ecc.). Questo apre nuove possibilità di consumo, tra cui l'interesse crescente, per la logica del naturale, più prossima a quella dell'assenza di sostanze potenzialmente pericolose, come i solfiti[130]

A questo punto è fondamentale notare quanto siano strettamente legate le strategie di attenzione al territorio e di naturalità del prodotto, dato che un vino di qualità può derivare solamente da un territorio che sia altrettanto altamente qualitativo.

"*Nella stessa indagine è risultato particolarmente importante anche la cura dell'ambiente ossia la sostenibilità: da qui al 2050 sono previsti in Italia un aumento delle temperature medie da 0,8 a 1,8 gradi, un aumento dell'umidità relativa e una forte concentrazione delle precipitazioni e, nonostante la vite sia considerata una coltura rustica, essa fatica ad adattarsi a condizioni così estreme e mutevoli. Il cambiamento è ritenuto dai produttori il primo potenziale problema da affrontare per il comparto del vino e il focus per la ricerca scientifica diviene il recupero, il risparmio, la riduzione di consumi, costi energetici e risorse ambientali (altri fattori fondamentali per il successo di un vino)".*[131]

Tali finalità dovrebbero essere raggiunte nella produzione e nella distribuzione anche per gli svariati benefici causati da questo orientamento: protezione ambientale e minori costi di impresa che si rivelano sul prezzo finale, da enfatizzare attraverso un'adeguata attività di promozione. Sempre secondo ciò che riporta l'indagine, emerge che la popolazione conosce già o ha già sentito nominare le categorie del vino biologico (il più conosciuto) e di quello a zero solfiti, che ritiene potenzialmente interessanti o di futuro successo: la caratteristica del biologico ha una notorietà media (intorno al 65%). Meno interesse invece è stato dimostrato sulla categoria del biodinamico, che è meno conosciuto e riscontra un minor interesse

[130] Gruppo 24 ORE, Gori A., "*2° rapporto di filiera, vino futuri possibili*", Milano, Giugno 2012.
[131] Cit. da Gruppo 24 ORE, Gori A., "*2° rapporto di filiera, vino futuri possibili*", Milano, Giugno 2012.

rispetto al biologico. Nonostante ciò, l'interesse dimostrato nel complesso, afferma il ruolo solido che il biologico può apportare all'intero settore vinicolo, senza creare contrasti per l'immagine del vino in generale.[132]
I grandi sacrifici delle imprese per diminuire l'impatto dell'attività vitivinicola su territorio, aria, acqua e sul vigneto devono essere coordinati e, a tale scopo, la sostenibilità va valorizzata e fatta percepire al consumatore per raggiungere il massimo vantaggio economico, sociale e ambientale. Soprattutto per l'export, una certificazione biologica, così riconosciuta e forte rappresenta una garanzia per i consumatori e crea meno confusione. Quindi diventa determinante una comunicazione che sia il più esaustiva possibile su ciò che riguarda: la naturalità del prodotto, la provenienza delle materie prime e la cultura del territorio. In questo modo sarà più facile eliminare situazioni conflittuali tra categorie di vino, e si cercherà piuttosto di accostare la tipologia di vino al benessere.

Dopo questa analisi che mette in luce i cambiamenti di gusti del consumatore e che porta quindi ad un'innovazione del modello di business nella filiera vitivinicola per rispondere alle necessità di un consumatore sempre più attento ed esigente (testimoniando il passaggio da un vino convenzionale ad un vino sempre più privo di chimica), qui di seguito si troveranno delle breve considerazioni personali in merito, prendendo come punto di riferimento il vino naturale del famoso Filosofo-Contadino Joško Gravner. Questa azienda ha introdotto il valore della sostenibilità nella propria strategia "*core"* e dimostra come esso possa portare a nuove opportunità di mercato e percorsi di crescita unici.

Come già affermato in precedenza, il vino è un alimento che ha un gradimento elevato e trasversale tra la popolazione italiana. L'offerta di vini è quindi potenzialmente rivolta a tutti, anche se è possibile identificare alcuni particolari segmenti di clientela, che sono serviti con particolare attenzione rispetto ad altri. Infatti in seguito ad un incontro avvenuto con Mateja Gravner, figlia del noto agricoltore è emerso che la Value Proposition del nuovo modello di business, facendo leva su concetti quali naturalità ed elevata qualità delle materie prime,

[132] Gruppo 24 ORE, Gori A., "*2° rapporto di filiera, vino futuri possibili*", Milano, Giugno 2012.

permette implicitamente di intercettare tutti quei consumatori che sono particolarmente attenti a specifiche tematiche. I vini naturali si rivolgono a precisi segmenti di clienti, ovvero quelli in cui ricadono gli individui che soffrono di particolari intolleranze (come ad esempio al lattosio o al glutine) o che per scelta decidono di non inserire nella loro dieta determinati alimenti (è il caso dei vegani). Mateja Gravner ribadisce che: "*c'è una parte di consumatore che si sta orientando molto verso questo tipo di segmento per svariati motivi, i quali possono essere legati a fattori alimentari-salutistici, scelte fatte in precedenza in base ad una specifica ideologia di vita, o ancora il desiderio di gustare qualcosa di diverso. Spesso sono persone che ci arrivano anche perché hanno avuto dei problemi di salute: intolleranze allergie o anche altri tipi di malattie, per esempio quelle persone che per prolungati periodi hanno dovuto prendere antibiotici non sono più in grado di digerire, o persone che anno avuto altre malattie come per esempio i tumori (ovviamente l'alcol è una delle prime cose che vengono abolite). Inoltre c'è qualcuno che con vini naturali, con piccolissime dosi di vini naturali, si è "curato" (non è che sono guariti: non siamo nel miracolo), questo perché moltissimi vini naturali non sono vini filtrati. Il nostro corpo non è stato fatto per accettare l'alcol. Quindi per il nostro corpo l'alcol è comunque sempre tossico, dannoso; l'unico modo per assumere alcol senza danneggiare il nostro corpo è assumere vini che abbiano al loro interno ancora i micro-organismi che hanno prodotto l'alcol che sono i lieviti, i batteri e gli enzimi. Se noi beviamo vini non filtrati, bevendo vino assumiamo anche questi micro-organismi che poi all'interno del nostro corpo vanno a degradare l'alcol".* Il ragionamento che Gravner ha fatto è stato questo: "*c'è una persona particolarmente sensibile, cioè siamo tutti mediamente sani fino a quando non ci ammaliamo, sembra una banalità, però questo significa che siamo tutti soggetti che prima o poi nella vita possiamo arrivare ad avere delle difficoltà a condurre una vita normale come abbiamo sempre fatto. Allora se tutti siamo più o meno nella media, perché dovremmo basarci sulla media più alta quando siamo tutti suscettibili alla media più bassa? Nel momento in cui io riduco lo stress al quale sottopongo il mio organismo si spera, non c'è la certezza, di non arrivare a sforzarlo cosi tanto da indurlo alla malattia. E questo è stato il ragionamento che ha portato a dire possiamo avere vini più limpidi e più puliti nonostante non si*

filtrino e in questo modo il vino che assumo è un vino meno dannoso rispetto al vino filtrato ad esempio".

Quando a Joško Gravner viene chiesto cosa ne pensa della moda dei vini naturali, egli risponde con poche parole: "*Moda? Perché diventi una moda se ne dovrebbe bere molto ma molto di più, non è affatto così! Parliamo di consumi sempre limitati di nicchia*".

Il target iniziale dei clienti delle aziende vinicole del precedente modello di business era rappresentato invece soprattutto dal ceto maschile, in particolare da grandi bevitori che quindi non avevano grosse pretese in termini qualitativi quindi il vino convenzionale (da supermercato) riusciva a soddisfare perfettamente le loro necessità.

Successivamente, abbiamo visto invece che l'evolversi del contesto ambientale, e quindi anche dei bisogni e delle esigenze dei consumatori, ha portato ad un'inversione di tendenza: il vino è diventato una sorta di prodotto edonistico richiesto da un cliente con un determinato livello culturale ed economico e soprattutto attento all'aspetto salutistico e alla linea, ecco allora manifestarsi l'attenzione verso il vino naturale.

"*Dato che oggi è necessario produrre ciò che si vende, e non vendere ciò che si produce"* si deduce quanto sia fondamentale costruire modelli di business basati sulla clientela, quindi la prima cosa da fare è sempre cambiare la propria prospettiva ed entrare in quella dei clienti e cambiare la prospettiva dei clienti in chiave di evoluzione cercando di essere sempre innovativo. Le maggiori aziende leader nel mondo, hanno compreso che le ricerche di mercato da sole non bastano: bisogna conoscere quello che desiderano le persone e i gruppi che compongono il mercato.

4.3.2 Value Proposition

Dopo aver individuato il mercato in cui opera e i clienti, la proposta di valore descrive il punto focale nella rappresentazione dell'azienda. Alcune proposte di valore offerto possono essere innovative e delineare un'offerta nuova. Altre

possono essere simili a offerte già esistenti sul mercato, ma con caratteristiche e attributi aggiuntivi.[133]

In questo blocco si analizzano e si spiegano i motivi per cui il cliente viene attratto dal vino naturale, in particolare dal vino del più importante vinaiolo sloveno Joško Gravner. Di fondamentale supporto in questa sezione sarà l'intervista personalmente effettuata a questo luminare sloveno sul vino naturale.
La proposta di valore dell'azienda agricola Gravner è rappresentata dalla specialità e qualità di prodotti che essa offre al consumatore.
L'innovazione principale è a livello di produzione: la fermentazione del vino in anfora.

Joško Gravner racconta le origini di questa grande riscoperta*: **L'anfora***

"Dopo aver fatto un viaggio in California del 1987 e aver assaggiato in 10 gg circa 1.000 vini, veramente la delusione era al culmine. Tornato a casa ho detto alla moglie che ero stufo di questi vini convenzionali. Qui le cose nel vino non funzionano bene, vanno in una direzione opposta al rispetto alla salvaguardia della terra e della genuinità del prodotto. Ho iniziato ad interessarmi dove è nata la vite, e dai testi storici sono arrivato al Caucaso, la Georgia era per me l'obiettivo del viaggio successivo da fare. L'obiettivo non era più raggiungere stati nuovi dove producono il vino da 50 anni, ma era il Caucaso dove è nata la vite. Nel Caucaso

[133] Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag.*

fanno il vino nelle anfore da oltre 5.000 anni. Il problema però era come arrivarci. In quegli anni la Georgia faceva parte ancora dell'unione sovietica ed era impossibile arrivarci perché tutto era un segreto, perché nessuno doveva dire come lavorano quindi era difficile. Dopo il 1991, in seguito alla separazione della Georgia dall'Unione Sovietica cominciavo già ad avere più speranze; (anche se lì c'era la guerra civile) e il primo viaggio sono riuscito a farlo nel maggio 2000. Appena arrivato in Georgia sono subito andato nella migliore zona per la produzione del vino bianco e anche rosso che si chiama Kahti, che si trova a sud del Caucaso, a sud della Cecenia. Mi fecero assaggiare il loro vino autoctono "Casatelli", ho aperto l'anfora che era ancora con la vinaccia. Per me è stata una sorpresa incredibile, quando mi hanno versato mezzo bicchiere ho ribadito che volevo solo assaggiare, poi invece ho chiesto di nuovo un altro assaggio perchè era buono, buono, buono e lì sono rimasto folgorato da questo tipo di lavorazione.

Quando in Caucaso si dice "vino", è sottinteso vino bianco a differenza che in Europa, che quando uno dice "vino" pensa automaticamente al vino rosso. E il motivo per il quale il bianco è considerato un grande vino è il fatto che le uve bianche fanno macerazione fino 8-9 mesi, mentre le uve rosse mai più di 3 settimane (al massimo un mese). È questo il grande vantaggio delle uve bianche rispetto alle rosse: vivono più a lungo con la mamma uva.

In Caucaso, andai per la prima volta nel maggio 2000, a casa mia nella cantina avevo già fatto la prima sperimentazione con un'anfora di 230 lt che mi è stata portata da un amico che viveva in Georgia. Lì ho fatto le prime esperienze ed emozioni del vino. Le fermentazioni in quell'anno mi facevamo tremare il cuore: vedere fermentare l'uva nella terracotta dell'anfora interrata è stata un'emozione indescrivibile. Nel Novembre del 2000 mi sono arrivate le prime anfore (quindi troppo tardi per riuscire a fare già l'annata stessa), le abbiamo sistemate in cantina e poi con l'annata 2001 abbiamo fatto il primo vino nelle anfore e il risultato era così splendido tanto che io ho passato delle notti senza dormire per pensare a come fare tutto il vino nelle anfore e sistemare tutta la cantina con le anfore per il futuro; perché io non sono un circense: non sono capace di cavalcare due cavalli nello stesso momento quindi se per me l'anfora è il massimo, tutto deve essere fatto nelle anfore, non metà in anfora e metà in tini, acciaio etc.".

Perché ha iniziato ad utilizzare l'anfora?

"Tutte le tecnologie provate prima, dopo cinque o dieci anni diventavano obsolete e dovevo modificarle. Ho sostituito completamente l'attrezzatura della mia cantina ben quattro volte. I recipienti in acciaio inossidabile sono una maledizione per la viticoltura. Il vino non può vivere nei contenitori sterilizzati. Il vino nelle anfore vive, se è invece prigioniero dell'acciaio inossidabile, non può respirare e si annienta. La tecnologia moderna vuole liberarsi dell'ossigeno, ma il mosto senza di esso non può fermentare e vivere. Il vino necessita dell'ossigeno come i motori delle automobili. L'uso dell'anfora è il metodo più appropriato per la produzione dei migliori vini. Devi però avere anche l'uva buona. Le anfore sono importanti per il vino quanto lo è l'amplificatore per la musica. Aiutano, se hai una buona partitura, altrimenti creano soltanto caos".

Qual è il vantaggio dell'anfora?

"*Il grande vantaggio dell'anfora è che permette di rispettare la natura non intervenendo durante le fermentazioni, né con i frigoriferi, né con chiarifiche. Non c'è bisogno di aggiunte al di fuori di un po' di zolfo (che già i vecchi romani usavano e quindi se lo usavano loro 2000 anni fa e per 2000 anni si ripetono questo significa che è una cosa importante che anche noi dobbiamo usarlo).*

L'uva viene diraspata, pigiata e calata nelle anfore! Li inizia la fermentazione senza aggiunta di lieviti. Altro discorso molto importante: l'aggiunta di lieviti degrada il lavoro della vite per la qualità del vino in parole povere l'aggiunta del lievito non è altro che una fecondazione artificiale).

Dopo lunghe macerazioni che vanno fino a sette mesi, (dipende dal tipo di uva, annata, consistenza dell'uva, qualità delle uve), l'anfora viene svinata, il vino passa nella botte di legno o tini di legno e la vinaccia invece passa al torchio. E il vino

che viene dal torchio anche quello viene assemblato con il fiore, con il vino pulito proveniente dall'anfora.
La fase di affinamento del vino se guadiamo un po' dall'inizio dalla vendemmia all'imbottigliamento è di circa 41 mesi, circa 6/7 dei quali nelle anfore e il resto invece nelle botti di legno. Tutto questo tempo serve per evitare di intervenire con chiarifiche e filtrazioni".

"*Inoltre l'anfora interamente in terracotta, ha una durata illimitata. Viene fatta in serpentoni sovrapposti che devono asciugare lentamente perché altrimenti poi l'argilla crea delle crepe che impediscono di contenere il vino. Tutte le nostre anfore provengono dalla Georgia perché hanno un'argilla completamente pura e pulita perché dobbiamo sapere che tutte le terre europee sono molto ricche di metalli pesanti in particolare il carnio che ha influenze molto negative sulla nostra salute.*

L'anfora Georgiana è di grandi dimensioni: va dai 1300 litri ai 2400-2500 litri.
Il fatto che l'anfora venga interrata è fondamentale perché in questo modo essa continua ad avere una stagionalità che è quella che l'uva ha vissuto sulla vite.
Quindi nel momento in cui andiamo a raccogliere l'uva, (non iniziamo mai prima di ottobre per avere uve molto mature: molto mature che non significa con un elevato grado di zucchero e quindi con tanto alcol, ma che siano molto equilibrate su cui non c'è la necessità di fare nulla) noi non facciamo nessun tipo di analisi.
Alcuni pensano che siamo matti, altri pensano che siamo un po' smorfiosi perché non facendo le analisi supponiamo di sapere tutto. In realtà non è così, perché questo è un modo che ci fa star tranquilli in quanto a volte ignorare qualche particolare fa stare meglio.
Ma avendo deciso di non togliere e aggiungere nulla all'uva che raccogliamo sapere quanto zucchero ha non ci cambia niente perché quello zucchero verrà trasformato in alcol e accetteremo quello che arriverà; non andremo a modificare

togliendo un po' di alcol perché per il mercato è un po' troppo piuttosto che aggiungendo un po' di acidità perché il gusto attuale chiede magari vini un po' più freschi".

Questo vostro atteggiamento per qualcuno un po' azzardato ma che in realtà vuole seguire i ritmi della natura come viene valutato?

"Innanzitutto ci sono sempre più persone che sono interessate a cosa è diverso cosa è nuovo. Vediamo però che normalmente anche chi non conosce molto bene o ha solo sentito parlare di questo tipo di vino, una volta spiegato, cercando appunto di far capire come viene prodotto e il motivo per cui viene prodotto in questo modo, le persone rimangono attratte e si interrogano abbastanza a fondo".

Cosa ne pensa in merito al termine "vino naturale"?

"Non c'è bisogno di parlare di vini naturali perchè è sottinteso per noi essere naturali altrimenti non è vino. Quindi cerco sempre di non parlare di tutto questo. Dopotutto trovi molto in questo momento dei vini industriali che parlano meglio di me sempre di vini naturali. Quanto siano naturali qui non posso risponderti. Quando mio papà 80 anni fa faceva il vino non lo chiamavano né naturale, né industriale: era semplicemente vino, o era buono o cattivo. Adesso invece fanno queste categorie di vini naturali, industriali. Il vino deve essere buono e non c'è bisogno di nessun soprannome naturale etc.. È sott'inteso che il vino deve essere un frutto di natura, e l'uomo è chiaro che per accompagnare questo frutto a diventare vino deve seguire dei processi che devono essere il più semplice possibile.

Quarant'anni fa fare un vino in legno era una cosa impensabile, dovevi per forza avere l'acciaio e ci son caduto anch'io in questo tranello: aver portato fuori dalla cantina tutte le botti di legno per passare all'acciaio. In questo momento veramente mi vergogno però purtroppo ho fatto questi sbagli ma so anche che sicuramente questi sbagli mi son serviti per cercare di ragionarci su e tronare a fare il vino in modo molto molto semplice.

La tecnologia ha fatto dei passi incredibili. Però per quanto riguarda il cibo sono assolutamente contrario a tutte queste tecnologie perchè rimane sempre il fatto che il vino finisce sempre nello stomaco e lo stomaco per portare avanti tutto

quello che noi mangiamo e beviamo ha bisogno di tre cose fondamentali: lieviti, batteri ed enzimi: quindi natura. E quello è il punto fermo sul quale io non userò mai più un filtro o degli interventi in cantina che danneggiano questi tre elementi".

Qual è l'uso della chimica nei vigneti e nelle cantine?

"Il mio modo di coltivare i vigneti è molto semplice, cerco in pratica di creare un ambiente ideale per la vite, un ambiente dove c'è la simbiosi della natura, degli animali, degli uccellini e di tutte queste piccole cose che poi danno davvero una grande influenza al prodotto finale. Non possiamo pensare che vi dico che faccio senza trattamenti perché purtroppo quando c'è l'intervento dell'uomo è necessario intervenire però l'importante è fare il minimo indispensabile; quindi io mi fido molto delle lune: certi lavori vengono fatti in alcuni tipi di luna altri in altro periodo di luna. Siccome io cerco di rispettare la vite, anche lei cerca di rispettare me dandomi un'uva buona, un'uva adatta a fare un vino genuino.

Il vino industriale non può esserlo perchè primo non è seguito da una persona ma più persone che mirano a un guadagno che sia il più grande possibile. È chiaro che anche io lo faccio per un guadagno ma un guadagno che viene nella seconda fase quella meno importante, quello che viene prima è molto più importante. Basta pensare che il vino lo faccio per me e quello che è in più lo vendo.

Non credo si possa cancellare due millenni di storia. Nel 1990 ho provato anch'io a produrre del vino senza l'uso dello zolfo. Stavo leggendo allora un libro di Emile Peynaud, il celebre enologo di Bordeaux che confermava l'impossibilità di produrre del vino senza zolfo. Per tre anni mi sono dato da fare per poi ammettere che aveva ragione. Non è stato lui a convincermi, ma ho imparato da solo con una ricerca personale. Per produrre vino non è importante l'enologia, ma la storia. L'uso dello zolfo nella produzione del vino è stato scoperto dai Romani e ciò significa che la presenza dello zolfo nella viticoltura è antica duemila anni. Per il vino, che del resto non ha un'importanza vitale, si sono battute innumerevoli generazioni e quindi non me la sento ormai di affermare di volerlo produrre senza lo zolfo. E' importante anche un'altra cosa: allora ero convinto che il vino non sia prodotto dall'uomo, ma dalla natura. Ho sbagliato anche in questo caso. Il prodotto primario dell'uva, infatti, non è il vino ma l'aceto. E' l'uomo che indirizza l'uva a

diventare vino. Qualcuno produce l'aceto e afferma si tratti di vino naturale. Il vino senza lo zolfo non esiste, ma è vero che non bisogna abusarne. E' come viaggiare su una lametta, non devi cadere e non ti devi tagliare! Quindi non devi fare del male al vino perché se eccedi fai del male e se metti troppo poco il vino si ossida e l'acidità sale troppo. Molti affermano di produrre il vino senza zolfo, ma usano altre sostanze chimiche, ancora peggiori. La chimica forse facilita il tuo impegno in un primo momento, ma poi si vendica. La vite assorbe le sostanze chimiche usate e alla fine entrano nel tuo organismo. Anche aggiungere sostanze chimiche direttamente nel vino non migliora la situazione. Dopo ogni mio tentativo di migliorare la qualità aggiungendo sostanze chimiche, il risultato peggiorava. Non appartengo a nessuna organizzazione ecologica o biodinamica, ma dai primi e dai secondi prendo quanto mi interessa. La miglior cosa è essere anarchici. Se vuoi operare correttamente e bene, non devi seguire nessuna eco o bio etichetta, ma devi rimanere al di sopra di tutte.
Il mio vino sa di che umore sono, so ho sbagliato qualcosa, se ho fatto qualcosa di buono, non si può bleffare niente, è un po' come allevare i figli, ai figli non devi dire che non si deve rubare ma devi dare l'esempio che non si ruba.".

Produrre vini con tutti questi parametri può riflettersi su una stagione che va poi negativamente, perché sappiamo che se ci si affida alla natura questa può essere sia benigna che matrigna. Quindi questo è un rischio oppure no?

"Si, ma questo è un rischio che noi dobbiamo correre, perché avendo deciso di coltivare l'uva, abbiamo deciso, come abbiamo scoperto nel 1996, di avere un'azienda senza tetto, non avendo tetto bisogna accettare quello che arriva. Nel 1996 ci son state due violentissime grandinate che in meno di ventiquattro ore ci hanno tolto il 98% della produzione e quindi un'annata che non abbiamo mai venduto e mai prodotto. Quell'anno ho fatto tutta una serie di prove con il 2% rimasto ho giocato e ho fatto le prime fermentazioni sulle bucce, cosa che sui bianchi orami da anni non si faceva (pratica che fino agli anni 20-30 era molto diffusa poi invece con gli anni si è andata perdendo). Quando poi ho assaggiato il vino fermentato sulle bucce finalmente ho ritrovato il sapore dell'uva ribolla e li si

è aperto un mondo perché li ho capito che la direzione in cui stavo andando non ancora conclusa con l'anfora per me era quella giusta".

Si può dire che voi oggi produciate un vino diverso dagli altri, al sapore, al palato? Qual'è la risultanza per il palato degli appassionati di vini rispetto ai vostri vini e come sta rispondendo il mercato? Qual è la cosa che vi distingue?

"Innanzitutto i primi anni la cosa strana, diversa è stato sicuramente il colore del vino, vino che da giallo paglierino, giallo con riflessi verdognoli è passato ad un colore molto più ambrato tanto che poi è nata anche alla fine degli anni Novanta la definizione "Orange Wines", vini sicuramente meno fruttati ma più strutturati, vini che durano nel tempo per moltissimi anni. Siamo nel mercato in questo momento con l'annata 2008 (ma tutti i nostri vini bianchi sono dell'annata 2008). Quindi vini che hanno un affinamento in cantina e quindi una prospettiva di vita molto più lunga rispetto a ciò che siamo abituati. È anche vero che negli ultimi quindici vent'anni si è perso un po' di vista l'esigenza di bere vini bianchi che siano assolutamente d'annata. La maggior parte è in vendita in questo momento con vini del 2012/2013."

Questo perché sono meno costosi?

"No, non esclusivamente. Ci sono delle varietà che sono pronte un po' prima, ma il metodo di vinificazione va sicuramente ad incidere in modo decisivo sul mantenimento.
Gli altri vini hanno una durata media di 4-5 anni, mentre i nostri vini sono molto più longevi, e per questo hanno la necessità di affinare molto più lentamente".

Quante bottiglie produce all'anno?

"Alcuni anni fa ne riempivo da 35.000 a 50.000, ora invece da 25.000 a 35.000 (lavoriamo su circa 15 ettari). La quantità del vino non dovrebbe essere misurata in vagoni ferroviari, ma in bicchieri; è da essi che lo beviamo. Del resto, intendo diminuire la produzione. Voglio raggiungere il traguardo di avere in cantina sei annate di vino – una nelle anfore e cinque nelle botti. In cantina ho

interrato 45 anfore, ma non sono tutte colme. In dodici di esse tengo il vino bianco e in tre quello rosso.
Seguendo i disciplinari potremo arrivare fino a 300.000 bottiglie.
Quindi se noi producono quasi un quarto i costi restano uguali, cioè fino all'imbottigliamento i costi sono quasi uguali, cambia poi il fatto che poi usiamo molte meno bottiglie, molte meno etichette. Ma fin a quel punto lì del processo, che noi produciamo 24.000 o 150.000 bottiglie all'anno, abbiamo gli stessi costi. È ovvio che poi questi costi che abbiamo sostenuto li spalmano su una produzione molto più piccola".

Qual è il messaggio fondamentale che volete trasmettere? Qual è la vostra mission?

"Per noi una delle cose più importanti è produrre un vino che sia buono, buono non significa che sia buono solo per il gusto ma soprattutto un prodotto che non faccia male a chi lo beve, deve essere un prodotto sano in tutto e per tutto. Poi se il gusto non piace, questa è una scelta del consumatore però è buono!"[134]

Dopo questa interessante intervista che he messo in risalto gli spetti più innovativi della value proposition del business model di Gravner ora è fondamentale andare a capire quali sono gli elementi distintivi che caratterizzano la produzione di vini convenzionali (vecchio business model) e quelli naturali (nuovo modello di business).
In seguito ad un incontro avvenuto con Mateja, figlia di Joško Gravner, è emerso che le principali differenze si riscontrano nei principali passaggi del percorso dalla vite alla cantina. Principalmente quello che differisce è proprio la lavorazione in vigna e poi in cantina. Il fatto di non utilizzare concimi chimici e fitofarmaci chimici richiede molta più attenzione e molto più lavoro.

[134] Trascrizione di interviste effettuate presso l'Azienda Agricola Gravner nel periodo da maggio a settembre 2016.

In vigna

Ci sono tutta una serie di lavorazioni. Un esempio banalissimo è l'utilizzo di *prodotti sistemici* che come dice il nome stesso entrano nel sistema della pianta e circolano nella linfa. Questi sono prodotti che rimangono in circolo per tutto il ciclo annuale della pianta e proteggono la vite in caso di determinati attacchi, molto diffuso è il rischio da Peronospora**,** fungo che attacca in un primo momento le foglie e poi si trasferisce sul grappolo. Il problema è abbastanza importante perché se questa malattia rimane nel grappolo, al di là del fatto che riduce la quantità dell'uva prodotta, va a inficiare anche sulla qualità. Non solo: se non viene curata nel primo stadio, questa diventa larvale, diventa cronica e quindi danneggia tutta la vite e di conseguenza danneggia la produzione di quest'anno ma anche almeno la produzione dell'anno successivo. Il prodotto sistemico per un determinato numero di giorni rimane in circolo in modo attivo e impedisce l'attacco da parte del fungo.

Se invece vengono utilizzati dei prodotti meno invasivi la protezione è una ***copertura di contatto*** e questo può essere fatto o attraverso la chimica quindi con prodotti di sintesi oppure con prodotti naturali ad esempio il rame o lo zolfo minerali. Questi prodotti però coprono solo quando c'è copertura totale della vegetazione ovvero finché la vegetazione non cresce o finché il prodotto non viene dilavato.

Quindi se un prodotto sistemico garantisce la copertura per una settimana, 10 giorni con un prodotto non sistemico è necessario fare trattamenti puntuali in caso di rischio di infezione, quindi sono lavorazioni che vanno seguite molto di più. L'azienda del caso di studio ha su 15 ettari, da fine aprile (a seconda di quando parte la stagione vegetativa) costantemente tutti i giorni dal lunedì al sabato in vigna una squadra di otto persone che eseguono tutte le lavorazioni a verde. Questo rappresenta per loro il periodo più impegnativo dal punto di vista lavorativo mentre se loro lavorassero con i sistemi non sarebbe richiesto tutto questo lavoro perché in

vigna non sarebbe quasi necessario entrare. Però il non entrare in vigna è per loro una cosa impossibile, addirittura e inconcepibile. Mateja sostiene che le viti non sono esseri umani così come non lo sono gli animali però sono esseri viventi che hanno esigenze diverse. Quindi ritiene assolutamente disumana la lavorazione sistemica, ma sostiene che tutta la procedura è folle in quanto è fondamentale che le uve vengano raccolte quando hanno sufficienti zuccheri e sufficiente acidità e non per forza di cose in periodi predeterminati. Ci sono tutta una serie di altri fattori che sono fondamentali nelle uve.

"Noi lavoriamo così tanto in vigneto – spiega Mateja – *perché abbiamo deciso in cantina di non togliere e non aggiungere nulla alle uve in trasformazione. Quando un'uva è in equilibrio ha tutto, non c'è nessun bisogno di aggiungere o togliere nulla.*

Quello che a noi sembra strano è questo: è come se in agricoltura/viticoltura qualcuno avesse deciso che un bambino al settimo mese di gravidanza è formato a sufficienza: come sappiamo è lungo grossomodo quanto alla nascita però è molto piccolo, e alcuni organi non sono completamente formati. È come se avessimo deciso che l'uva è come un bambino che decidiamo di far nascere al settimo mese, tanto poi lo mettiamo quindici giorni in incubatrice, lo imbottiamo di medicinali e siamo apposto".

Con l'uva si fa esattamente così e viene ritenuto normale farlo tanto poi in un momento successivo si aggiusta. Però tutto quello che noi non spendiamo in vigna nella cura delle uve di un certo tipo, lo paghiamo tutti nella salute perchè è tutta chimica che andiamo ad aggiungere.

"*Noi non siamo assolutamente contrari alla tecnologia, al progresso* – continua Mateja - *anche noi siamo persone normali che vivono come tutti gli altri grossomodo. Quello che però non dobbiamo dimenticare è che il nostro corpo non ha avuto il tempo per abituarsi a queste cose. Per quanto noi possiamo andare avanti con la tecnologia il corpo resta basico e non ha la capacità di digerire un microchip. Per quanto noi cambiamo le cose abbiamo dei limiti che il nostro corpo conosce e dobbiamo rispettarli, quindi più chimica noi mettiamo in ciò che mangiamo costringiamo il nostro corpo a lavorare su degli elementi che non sono naturali e più fatica fa".*

Inoltre è fondamentale sapere che ci sono persone più sensibili a questo problema e persone meno sensibili. La sensibilità è di due tipi: le intolleranze e le allergie.

- *"L'allergia alimentare* è una forma specifica di intolleranza ad alimenti o a componenti alimentari che attiva il sistema immunitario. Oltre a reazioni cutanee nei casi più gravi, si può manifestare una reazione violenta che può essere letale e che prende il nome di anafilassi. A volte la reazione anafilattica può manifestarsi nel giro di qualche minuto dall'esposizione e richiede cure mediche immediate. Le arachidi sono molto note come causa di "shock anafilattico", una grave condizione in cui la pressione arteriosa precipita e il soggetto può morire di arresto cardiaco se non gli viene rapidamente somministrata adrenalina per aprire le vie respiratorie.

- *L'intolleranza alimentare,* invece coinvolge il metabolismo ma non il sistema immunitario. L'intolleranza alimentare si manifesta quando il corpo non riesce a digerire correttamente un alimento o un componente alimentare. Mentre i soggetti veramente allergici devono in genere eliminare del tutto il cibo incriminato, le persone che hanno un'intolleranza possono spesso sopportare piccole quantità dell'alimento o del componente in questione senza sviluppare sintomi. Fanno eccezione gli individui sensibili al glutine e al solfito"[135].

[135] http://www.eufic.org/article/it/expid/basics-allergie-intolleranze-alimentari/
http://www.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?id=1460&area=nutrizione&menu=patologie

In cantina

In cantina i vini Gravner richiedono tempi molto più lunghi rispetto ai vini convenzionali.

Mateja fa una premessa che è fondamentale: "*Il vino in natura non esiste, è un prodotto dell'uomo, il prodotto naturale dell'uva è l'aceto. Quello che noi facciamo, il vino è un passaggio intermedio fra uva e aceto, prodotto che dobbiamo stabilizzare in modo che questo rimanga vino il più a lungo possibile senza diventare aceto*".

Per stabilizzare il vino si possono usare determinati additivi: la solforosa ad esempio viene aggiunta dai tempi dei romani, prima invece, per stabilizzare il vino veniva aggiunto miele e spezie per cui il vino diventava più dolce ed era più difficile che fermentasse.

Per *stabilizzare* il vino ci sono diversi modi e diversi fattori:

1) Gli **interventi fisici** (come in parte diceva il protocollo dell'università di Pisa) si concretizzano in una serie di operazioni (fisiche) come ad esempio filtrazioni, aggiunta di gas che poi vengono lentamente rilasciati per raffreddamento e riscaldamento (si pensi alla pastorizzazione del latte, è un trattamento fisico che viene fatto sul latte) che però nel momento in cui si manifestano rilasciano tutta una serie di sostanze. Quindi non è un trattamento del tutto innocuo: va a togliere una serie di fattori di rischio ma nel contempo degrada tutta una serie di sostanze. Di conseguenza anche gli interventi fisici e chimici non sono mai del tutto neutri, possono essere meno dannosi e meno invasivi ma non sono mai del tutto neutri come effetto sul sapore del vino.

2) Gli altri sono **interventi** appunto **chimici** che si traducono nell'allontanamento o nell'aggiunta di determinate sostanze, quali ad esempio l'albumina (che in realtà è pochissimo usata e non più in forma di albumina pura) o le bentoniti che sono delle argille sottilissime (e così come le albumine sono delle proteine*). "Praticamente durante la fase di chiarificazione - spiega Mateja - una volta che il vino è in*

formazione, ci sono tutta una serie di sostanze che arrivano ad avere delle catene chimiche non chiuse; non essendo chiuse se c'è una particella vagante di ossigeno o altre sostanze, queste son pronte a riceverla e appena questa passa nelle vicinanze si attaccano. Questa nuova particella che fino a quel momento lì era un po' vagante e non si capiva se era sufficientemente leggera per rimanere sospesa, o se invece sarebbe diventata pesante, quando si attacca può diventare una catena così lunga che precipita oppure si spezzetta e crea ancora ulteriore instabilità".

In sostanza aggiungendo albumina piuttosto che argille, queste vanno ad attrarre come piccolissime calamite queste particelle non in equilibrio diventando pesanti e precipitano.

"Però – continua Mateja – *non sai esattamente quali particelle non sono in equilibrio quindi vai a togliere delle sostanze che sono instabili ma non sai se sono sostanze che poi nel vino erano utili o erano indifferenti. Quindi è un po' come se tu prendessi un setaccio e cominci a setacciare tutto però tu potresti avere dei grani più grandi che sono buoni e dei grani piccoli che sono cattivi, quindi non sai esattamente (se non riesci a calibrare esattamente la rete) cosa vai a togliere quindi le problematiche sono diverse".*

Per questo motivo meno sostanze si aggiungono e meno si snatura il vino. "*Tutte queste operazioni* – insiste Mateja - servono a rendere il vino stabile in un tempo più breve. *Se noi lavoriamo uve perfettamente sane, trasformiamo uve perfettamente sane e lasciamo alle uve il tempo giusto, loro lentamente si portano in equilibrio. Però ci sono tempi lunghi, noi siamo arrivati a sette anni di affinamento perchè tra i sei e sette anni si arriva ad un vino equilibrato che si traduce in elevati costi però; perchè alla fine il tempo è uno dei tanti fattori di costo del vino".*

Per questo il ***tempo*** è uno dei fattori fondamentali. Nel momento in cui si va a comprimere il tempo bisogna andare a giocare su qualche altro fattore in modo da stabilizzare il vino attraverso sistemi almeno fisici non è detto che siano per forza chimici.

Dalla vendemmia alla commercializzazione per i vini Gravner passano 8 anni. Tre anni, tre anni e mezzo ci vogliono tutti per stabilizzarlo. E quindi sono concetti completamente diversi. Non è che uno è giusto e l'altro è sbagliato, sono

scuole di pensiero diverse.

Un altro fattore da non sottovalutare in quest'analisi riguarda il tema dei **solfiti**.

Con il termine "Solfiti" si fa comunemente riferimento all'Anidride Solforosa (un gas la cui formula chimica è SO2) e ai suoi sali derivati. Sono sostanze largamente utilizzate in campo alimentare con la funzione di antiossidanti, conservanti e, in certi casi, come coloranti per diminuire l'imbrunimento dei cibi. Non si trovano solo nel vino, ma anche in molti altri alimenti. In ambito enologico i solfiti vengono impiegati per la loro funzione antisettica contro i microrganismi (prima di tutto sui batteri ma anche eventualmente sui lieviti) e per la loro azione antiossidante a contrastare il degrado nel tempo di alcune caratteristiche del vino. In definitiva i solfiti si possono considerare come dei "conservanti".

Gli effetti nocivi dell'anidride solforosa e quindi dei solfiti sulla salute dell'uomo sono stati e sono tuttora oggetto di numerosi studi, in ragione del loro impiego diffuso in ambito alimentare e della crescente attenzione dei consumatori verso il rapporto fra cibo e salute. I solfiti sono principalmente degli "allergeni" capaci di causare problemi respiratori nelle persone asmatiche, ma sono responsabili anche di altri disturbi, come irritazioni gastriche, influenzare negativamente l'assorbimento della vitamina B1 e, nelle donne, aumentare il rischio di osteoporosi. Inoltre, la capacità dei solfiti di ridurre l'afflusso di ossigeno al cervello durante la digestione, genera la ben nota sintomatologia del "*cerchio alla testa*". I risultati della ricerca scientifica hanno indotto l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) a definire per i solfiti una Dose Giornaliera Ammissibile (DGA) pari a 0,7 mg per kg di peso corporeo.

I solfiti sono presenti naturalmente nel vino, quindi tutti i vini ne contengono minimo 10 mg/l, in quanto i lieviti naturalmente presenti nel vino (durante la fase di fermentazione) producono SO2 in alcuni casi anche fino a 20-30 mg/l. Quando si parla di "vino senza solfiti" s'intende vino senza solfiti aggiunti e comunque presenti in quantità totale inferiore a 10 mg/l. Le normative vigenti in materia di etichettatura dei prodotti e informazione ai consumatori impongono in etichetta la dicitura "*contiene solfiti*" se questi sono presenti in una concentrazione superiore a 10 mg/l. La legislazione Europea del settore stabilisce che il tenore massimo di

anidride solforosa totale nei vini rossi sia pari 150 g/l e 200 g/l per i bianchi e rosati.

Questo problema dei solfiti viene vista più come un'etichetta, un titolo appetibile per il consumatore?

"*In realtà* – spiega Mateja- *qualche anno fa è stata cavalcata moltissimo questa moda dei non solfiti. È vero che ci sono persone molto sensibili e persone che hanno difficoltà nell'assunzione dei solfiti però sono segnalati sull'etichetta. Ci sono molte altre sostanze che sono ammesse in sostituzione dei solfiti che sull'etichetta non vengono segnalati. Nella normale produzione di vino negli stati europei sono ammessi circa 300 additivi o coadiuvanti. Uno solo deve essere segnato in etichetta! Questo è pazzesco!!! Molto spesso i solfiti vengono sostituiti dal lisozima. Questo non si dice ma quante persone pensano di essere allergiche ai latticini o lattosio e invece molto spesso l'intolleranza è legata al lisozima. Quindi togliamo i solfiti che non sono ben accetti dal consumatore ma li sostituiamo con un'altra cosa che è altrettanto pericolosa o nociva ma non è obbligatorio segnarla in etichetta. Questo non significa che ce ne laviamo le mani, è logico che meno solfiti usiamo meglio stiamo tutti ma stiamo attenti a non criminalizzare i solfiti dimenticando tutto il resto!*"[136]

Alla luce di quanto è emerso dai racconti della famiglia di Oslavia, è ora possibile confermare che gli elementi fondamentali per la formazione di un business model di successo sono rappresentati da:

- L'innovazione a livello di produzione, rappresentata dalla fermentazione del vino in anfora.
- L'idea della territorialità rappresentato dall'incontro con le antiche metodologie di vinificazione del Caucaso che ha permesso di ridurre a zero gli interventi di sintesi in vigna e ai minimi termini in cantina.
- Il tempo: l'arnese più prezioso in vigna e in cantina.

[136] Trascrizione di interviste effettuate presso l'Azienda Agricola Gravner nel periodo da maggio a settembre 2016.

- Dalle articolate lavorazioni in vigna e in cantina.

"Fare il vino in questo modo è un po' come cercare l'acqua pulita nel fiume. Non devo andare a cercare l'acqua pulita alle foci, devo andare in montagna dove nasce il fiume. Lo stesso discorso l'ho applicato al vino. Andare a cercare il vino alla sorgente di come è stato inventato e poi portato avanti per 5.000 anni".

Joško Gravner

4.3.3 Channels

Dallo studio sul funzionamento del Business Model di Gravner è apparso evidente come il blocco dei canali rappresenti un punto essenziale nella strategia aziendale. Tale blocco dovrebbe racchiudere l'elenco dei canali attraverso cui il manager-imprenditore intende portare la *value proposition* ai clienti[137].

I canali di comunicazione, distribuzione e vendita costituiscono l'interfaccia dell'azienda nei confronti dei suoi clienti. Sono i punti di contatto e giocano un ruolo importante nella "*customer-experience"*, ossia per far conoscere[138]:

• cosa produce e che servizio offre l'azienda,

• come viene valutato questo servizio/prodotto,

• in che modo acquistarlo,

• fornire ai clienti un eventuale servizio post-vendita.

L'immagine di un'azienda, e ancor di più quella di un'azienda agricola, legata ad un prodotto così emozionale come il vino, è fondamentale per mantenere il contatto con il pubblico. Qualsiasi cambiamento, che sia un piccolo aggiustamento o che sia una grande rivoluzione, deve sempre e comunque essere considerato come una forma di evoluzione.

Un'azienda caratterizzata da grande personalità e lucidità strategica come l'azienda Gravner non sarà costretta ad inseguire nuove opportunità, ma sarà in grado di attrarle. Si può affermare che l'obiettivo di Gravner, sia quello di "raccontare" la loro

[137]http://www.leansolutions.it/management/modelli-di-business/the-business-model-canvas-individuare-i-canali

[138] Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag.*

filosofia: in tal senso, ha un'importanza fondamentale tutta la comunicazione aziendale, che è funzionale allo scopo di veicolare e spiegare la value proposition dell'azienda.
Gli strumenti utilizzati per la comunicazione dell'azienda e dei vini sono: cataloghi, siti web, social media, incontri in cantina e presso i clienti.
Tra i vari canali di comunicazione impiegati, quello più importante è certamente rappresentato dagli incontri con l'operatore e/o il consumatore.
In Italia l'azienda opera anche attraverso agenti plurimandatari, i quali si recano presso ristoranti ed enoteche; mentre all'estero questo compito viene affidato agli importatori.
Un altro importante canale di comunicazione è quello online. Il sito principale dell'azienda, www.gravner.it, dove oltre a descrivere la filosofia del grande Filosofo e Contadino (e raccontarne la nascita), "*meno è meglio*", vengono ulteriormente approfonditi alcuni elementi da lui utilizzati come categorie di pensiero e d'azione che stanno ad indicare le sezioni equivalenti: la Luna, l'Uomo, le Case, la Terra, l'Acqua, le Vendemmie, la Cantina, il Vino ben approfondite all'interno del portale stesso.
A corredo del sito principale, la comunicazione online comprende anche altri siti web di importatori o distributori.
Ultimo ma non meno importante canale di comunicazione è il libro pubblicato nel 2015 edito dal Cucchiaio d'Argento intitolato: "*Coltivare il vino*". Il libro è stato scritto in tre lingue: Italiano, Inglese e sloveno. Anche tale strumento risulta molto importante per veicolare la value proposition dell'azienda.
Il libro è frutto di un lavoro di oltre otto mesi fra visite e fotografie in azienda ed esce in contemporanea con l'annata 2007 dei vini di Gravner. Annata molto particolare perché è la prima che il produttore di Oslavia ha fatto affinare per ben 7 anni, prima di farla uscire sul mercato. Secondo il grande produttore il numero sette ha un significato magico, che ritorna spesso nella sua vita: è il periodo lungo il quale le cellule del nostro corpo si rinnovano, è un intervallo di tempo che permette ai suoi vini di esprimere al meglio il proprio carattere, di parlare di lui, del suo modo di vedere, vivere e coltivare la terra. Il libro, dedicato al figlio Miha (venuto a mancare nel 2009 quando aveva appena 27 anni, in seguito ad un incidente stradale),

racconta la storia di Joško Gravner racchiusa in una serie di cerchi, che spostano l'attenzione del lettore dalla cantina alla vigna, dalla terra alla terracotta, senza soluzione di continuità. Dai grandi successi con i vitigni internazionali degli anni '80 e '90, fino alla grandinata del '96, che ha segnato le viti e la vita di Gravner, costringendolo a riconsiderare il suo modo di fare vino.

4.3.4 Customer Relationships

Questo blocco descrive i tipi di relazioni che l'Azienda stabilisce col suo specifico segmento di clientela. Di solito un'azienda dovrebbe definire con chiarezza il tipo di relazione che vuole stabilire con ciascun segmento della propria clientela. La relazione può spaziare da una relazione personale a una relazione automatizzata. Le relazioni con i clienti possono essere guidate da determinate motivazioni, quali[139]: l'acquisizione di clienti, la fidelizzazione, e l'incremento delle vendite (upselling). Data la crescente complessità del contesto in cui l'impresa opera, il mercato non è più rappresentato esclusivamente dal cliente, ma da tutto l'ambiente circostante con il quale l'impresa instaura relazioni durevoli di breve e lungo periodo, considerando i valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Quindi l'attenzione verso il cliente è essenziale e determinante. Per questo motivo diventa fondamentale pianificare e implementare opportune strategie per gestire una risorsa così importante.

La strategia che l'azienda ha perseguito non è mai stata volta a soddisfare il mercato, quindi una filosofia non alternativa al mercato, ma che fosse alternativa a certe strutture del mercato. In particolare il vino che dovrebbe essere un prodotto naturale (a loro non piace nessuna definizione: biologico, naturale e via dicendo perché nel nome vino tutto questo dovrebbe essere compreso), deve trasmettere un'etica di vita e quindi un'etica produttiva che distingua un prodotto che va ingerito. Il vino non è più un alimento, una cosa necessaria, ma è diventata un prodotto edonistico.

Per quanto riguarda le relazioni che Gravner instaura con i propri clienti si nota che

[139] Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag.*

son finalizzate ad acquisirne di nuovi e fidelizzare quelli già acquisiti semplicemente attraverso la comunicazione di un'immagine sostenibile e positiva nelle menti dei consumatori. Fondamentali in questo risultano essere l'innovazione e un miglioramento della qualità caratterizzato da un sempre minor uso della chimica in vigneto e in cantina. Secondo il più noto viticoltore del Collio, il termine "*qualità*" ha quattro dimensioni, e la quarta è il tempo*." Una qualità dove l'idea del buono è finalmente liberata dalla timida simbiosi con la grazia: il buono non è ciò che piace ma è ciò che restituisce Verità. E se esiste una verità nel Vino, che è il compagno non necessario, ma ben gradito della gioia e del convivio, quella verità è nella Natura, e nel Tempo. Il Vino è nel Pensiero dell'Uomo, che lavora la terra con le mani aiutandosi nel tempo*[140]*".*

Quindi da queste parole emerge che la loro "*mission*" fondamentale è trasmettere nella mente del consumatore l'idea del prodotto sano e pulito più che buono.

Le principali modalità attraverso cui l'azienda instaura relazioni con i clienti sono il contatto diretto con il cliente e i canali social.

I rapporti con gli operatori quali il ristoratore e l'enotecaro sono diretti con l'agente altre volte diretti con la cantina, (quindi a volte c'è un intermediario).

Mentre con il cliente finale i social sono un po' più utilizzati dato che non tutti hanno la possibilità di andare direttamente dal produttore.

Le principali relazioni con l'estero sono a carico dell'importatore, il quale effettua anche delle visite presso i clienti più importanti attraverso la cosiddetta *"educational*" che consiste in una presentazione dell'azienda, in cui viene spiegata la tecnica di produzione e la modalità di assaggio di questi grandi vini.

L'azienda in questione fa pochissime fiere in quanto sostiene che sono molto costose e molto dispersive. Partecipa invece ad eventi strettamente mirati a vini di questo genere oppure eventi organizzati dall'importatore (molti importatori fanno delle presentazioni con cadenza annuale o biennale dei prodotti che loro rappresentano in un Paese). Quindi solitamente l'attenzione è rivolta a clienti attentamente selezionati.

---

[140] Fonte: Caffari S., 2015"*Coltivare il vino*", Ed. Cucchiaio d'Argento.

La possibilità di visitare l'azienda agricola Gravner tramite visite guidate e degustazioni, è una modalità diretta con la quale Gravner può costruire o rafforzare la relazione con alcuni dei propri clienti.
La scelta invece di affacciarsi alle piattaforme social nasce da un'evoluzione naturale del contesto in cui ci si trova: essendo un'azienda che ha contatti in diverse parti del mondo, lo strumento social risulta essere molto prezioso, in quanto, consente di dialogare con gli utenti, comprendere quali sono le esigenze, i bisogni, per poterli assecondare e, perché no, anticipare. Ascoltando i commenti, le richieste e le critiche. L'immagine aziendale è costituita, infatti, non solo da ciò che un'azienda fa ma, soprattutto, anche da quello che le persone dicono di lei, o le opinioni che si creano in base alle loro azioni. Una buona comunicazione della propria immagine consente al potenziale cliente di instaurare una relazione di fiducia con l'azienda e di sviluppare un rapporto interattivo. "*Nella comunicazione del vino manca chiarezza e semplicità, il consumatore ha bisogno di capire ciò che viene detto quindi non è necessario utilizzare grandi paroloni che coprono l'inconsistenza di molti prodotti* – continua Mateja - *comunicare il vino significa trasmettere ciò che siamo, ciò che facciamo e come lo facciamo."*

Nel concreto, quando nel 2012 attivarono la pagina Facebook aziendale – all'inizio come canale squisitamente promozionale – si assistette in breve tempo ad una trasformazione in una vera community. Uno spazio in cui persone interessate e "curiosi" hanno avuto la possibilità di trovare risposte attive e veloci, dialogando in maniera "friendly" con l'Azienda. Inoltre secondo la figlia Mateja Gravner, il web ha permesso anche di dar voce a chi è sprovvisto di mezzi per sostenere altri tipi di comunicazione permettendo in questo modo una comunicazione diretta e senza filtri. Perciò uno strumento utilizzato non solo per presentarsi e fare promozione, ma anche e soprattutto per relazionarsi attraverso nuove forme di interazione postando foto, articoli, video ed eventi che hanno in programma.

4.3.5 Revenue Streams

"Il blocco riguardante i ricavi, è sicuramente uno dei più importanti in ogni modello di business, in quanto, permette a tutta la struttura di continuare ad operare e di perseguire i propri obiettivi nel tempo"[141].

Per Gravner le entrate sono costituite dalla vendita del vino in bottiglia. I flussi di ricavi maggiori derivano dalla vendita dell'annata corrente e in parte le annate storiche (sempre piuttosto richieste*).*

La Ribolla è da qualche anno il vino più richiesto ed è anche la varietà che viene, quasi in automatico, associata al nome Gravner anche grazie al grande impegno degli ultimi 40 anni a favore di questa varietà che negli anni '60 e'70 veniva abbandonata a favore di varietà internazionali.

I ricavi derivano il 50% circa dall'Italia e il 50% circa dall'estero. Qui è bene precisare che all'estero spesso le "novità" ovvero prodotti che si discostino in qualche modo da ciò che dettano le mode, arrivano un pochino dopo e che il costo maggiore dei prodotti di importazione influenza in qualche modo la loro stessa diffusione.

I flussi di ricavi normalmente registrano un picco in primavera e uno in autunno, mentre in estate subiscono un rallentamento in parte dovuto al fatto che nel mese di agosto le spedizioni nazionali sono un po' problematiche in quanto molti trasportatori chiudono per ferie.

All'estero i principali paesi importatori sono: Stati Uniti, Brasile, Cile, Canada, Australia, Giappone e Cina. Tra i migliori importatori europei troviamo Inghilterra e Francia.

Inoltre come sappiamo questi vini sono più costosi dei vini convenzionali, perché sono dei vini che hanno dei costi di produzione molto più alti in quanto molte delle lavorazioni (come abbiamo avuto modo di vedere nel segmento della proposta di valore), vengono fatte a mano con rese molto più basse e quindi sono più variabili perché non utilizzano trattamenti chimici. Spesso il danno degli eventi atmosferici può essere molto più dannoso sulla quantità rispetto a quello che succede ad una coltivazione "convenzionale".

---

[141]Cit. da Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag*

Il fatto che il prezzo di un vino naturale sia ben più elevato rispetto ad un vino convenzionale risiede proprio nel metodo di produzione e nell'assunzione di rischio che comporta. (3 euro a bottiglia del vino da supermercato contro i 60 euro a bottiglia che può costare una bottiglia di Ribolla Gravner). Quindi il fatto che un vino Gravner costa di più rispetto a un vino convenzionale deriva proprio dal metodo di produzione piuttosto che dall'idea di naturalità che questo prodotto trasmette. Dice Mateja: "*Se qualcuno riesce a vendere un vino "sano" a prezzi elevati solo per il fatto di riuscire a trasmettere l'idea di naturalità e salubrità del prodotto ben venga, ma ti assicuro che vendere vino e riuscire a dire è naturale e quindi lo paghi di più questo assolutamente no! Ci sarà anche qualcuno che ci riesce, ma soltanto a seguito di un marchio aziendale molto molto forte. La media delle aziende che producono in modo naturale, ma davvero naturale sono aziende molto piccole, per cui non riesci a vendere a prezzi alti ribadendo solo che costa tanto perché è naturale".*

Come accennato precedentemente, la variabile prezzo non è l'unica a rendere funzionante questo modello. Un ruolo particolarmente importante giocano anche le modalità di pagamento. Il pagamento può avvenire: in un'unica soluzione (ad es. la vendita di prodotti d'abbigliamento), oppure attraverso il pagamento a rate (ad es.vendita di una macchina).

Per quanto riguarda la modalità di pagamento, l'azienda agricola Gravner adotta la modalità di pagamento rappresentata da un'unica soluzione.

In Italia il pagamento avviene o a 60 gg come previsto da norma di legge oppure con pagamento anticipato a fronte di uno sconto del 5%.

All'estero, invece il pagamento è sempre e comunque anticipato però è fondamentale essere a conoscenza del fatto che il listino estero è inferiore di quasi un 10% rispetto a quello italiano. Questo è dovuto dal fatto che in Italia alla spedizione provvede direttamente l'azienda Gravner, mentre per l'estero l'importatore oltre al pagamento anticipato deve provvedere anche al ritiro della merce, quindi la vendita per l'estero è *"ex work"*.

Un Responsabile Commerciale di una nota realtà locale mi ha spiegato come i ricavi di un'azienda che opera in questo settore dipendono anche dall'essere in grado di costruire un'offerta commerciale vincente sia nella grande che nella piccola

distribuzione, vista la grande competitività del settore e la relativa complessità delle molte operazioni di produzione, gestione delle materie prime, e tempistiche che tutte queste lavorazioni comportano.

Un gioco fondamentale nella definizione del prezzo del vino Gravner lo gioca sicuramente il tempo definito dal Filosofo e Contadino come "*il più potente strumento per ottenere un vino che non tradisca le sue origini*".

In base all'analisi fatta fin'ora secondo me chi produce vini di gran qualità e fa buon marketing, riesce a fare business anche con una piccola gestione familiare perché l'ingrediente fondamentale per il successo è insita nella capacità visionaria dell'uomo, infatti il grande "Maestro" dei vini d'anfora sostiene che "*Il vino non è enologia, ma filosofia: è il frutto di un lavoro libero e rappresenta il pensiero di chi lo fa*".

Sostanzialmente per definire o ridefinire un modello di Business Design di una start-up, o nell'analisi dei punti di debolezza di un modello di business, è importante riflettere su alcune questioni: per cosa devono pagare i clienti, in quale modalità devono farlo e quanto devono pagare.
Se un'idea nuova è la base da cui partire per ottenere successo, la composizione dei Revenue Stream (e l'analisi dei costi di struttura) permettono di mantenere il successo ottenuto rendendo il modello di business sostenibile.

4.3.6 Key Resources

In questo blocco vengono analizzate le risorse che permettono all'organizzazione di creare il valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i segmenti di clientela e ottenere dei ricavi. La cosa interessante è che sono peculiari e distintive per ogni modello di business[142].

Le risorse chiave, in Gravner, possono essere categorizzate in risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie. Ma dallo studio che ho svolto sul funzionamento dell'Azienda mi è apparso evidente come in questo blocco giochino un ruolo peculiare le risorse umane e fisiche. Da non tralasciare comunque tutte quelle qualità che vengono definite "immateriali" e di conseguenza che derivano anche

[142] Fonte: rielaborazione del testo di A. Osterwalder ,Y. Pigneur, "Creare modelli di business", 2012, Edizioni FAG; pag. 34--35.

tutta quella serie di risorse, tecniche e finanziare, che permettono alla struttura di operare e crescere costantemente nel tempo.

Risorse umane:

Sin dalla nascita, l'azienda ha sempre creduto che fosse fondamentale disporre di poco personale, ma altamente preparato dato il lavoro sensibile che la vigna e la cantina richiedono.

L'azienda infatti è coordinata dal padre Joško che insieme alle figlie Mateja e Jana portano avanti l'azienda che dagli anni ottanta produce vini simbolo della viticoltura friulana.

In particolare Mateja si occupa della parte commerciale e della comunicazione, mentre l'altra figlia è specializzata nella produzione in vigna e in cantina.

Attualmente l'azienda dispone di tre addetti in vigna-cantina più una persona in ufficio e sei persone stagionali. Otto persone (sei stagionali più due dei tre precedentemente citati) nei periodi più impegnativi, come lo sono quelli dei mesi aprile e luglio, si dedicano esclusivamente al lavoro in vigna.

I dipendenti non è necessario che siano in possesso di particolari competenze tecniche, molti si sono formati direttamente lì in Azienda. Alcuni di loro hanno studiato viticultura ed enologia, ma il titolo di studio non rappresenta un fattore selettivo, quello che diventa assolutamente importante è la sensibilità, l'attenzione e la propensione verso la viticultura.

L'azienda mira al mantenimento di una conduzione a carattere quasi familiare in tutti i suoi aspetti e intende perseguire e trasmettere, tramite il vino naturale, valori di qualità, territorialità e salubrità sia nei confronti dell'uomo, sia verso l'ambiente, verso cui conserva un'attenzione ecologica particolare nel processo produttivo. Il vino naturale esclude completamente, come accennato in precedenza, l'impiego di prodotti chimici di sintesi in vigna e in cantina e rappresenta rispetto a quello convenzionale, più diffuso ma anche standardizzato, un prodotto antitetico e improntato all'unicità e tipicità del territorio di origine, di cui cerca di esprimere e incorporare i caratteri.

Risorse fisiche

Dall'analisi svolta emerge come l'azienda abbia sempre cercato di lavorare con i migliori impianti e macchinari.

Una delle principali risorse fisiche è rappresentata dai suoi *vigneti*, metà sul Collio Goriziano e metà su quello Sloveno per un totale di 32 ettari, di cui 15 attualmente vitati. Altri tre ettari di vigna si aggiungeranno nei prossimi dieci anni, questo porterà a lavorare complessivamente 18 ettari di vigneto. Le altre superfici sono dedicate a boschi, prati e stagni. Nei vigneti sono stati realizzati stagni per ripristinare, almeno per quello che è possibile, l'equilibrio naturale. Grazie all'acqua arrivano in vigna, insetti ed animali a cui è stato sottratto spazio vitale e che sono indispensabili per una buona salute dell'ambiente. Sulle terrazze dei vigneti crescono meli selvatici, ulivi, cipressi, l'orno e il sorbo uccellatore sui quali nidificano e supportano i nidi artificiali che son stati appesi per cercare di aiutare varie specie di uccellini ad abitare nei vigneti.

Negli anni '80 del secolo scorso l'Azienda Agricola Gravner era entrata nel mercato con diversi vini, quasi tutti da monovitigno:

- Chardonnay
- Pinot grigio
- Sauvignon
- Riesling italico
- Ribolla
- Rosso Gravner (da uve merlot e Cabernet Sauvignon, chiamato Rujno nella versione riserva)

Questi vini sono stati poi negli anni '90, ridotti a quattro etichette*:*

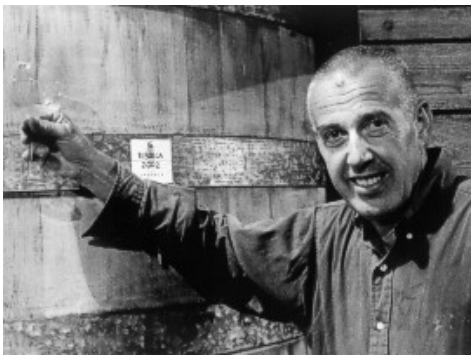
- da uve Ribolla, una delle più legate al territorio Friulano e in particolar modo alle tradizioni agricole di Oslavia che prende il nome del vitigno.
- Il Bianco Breg, a memento delle grandi scarpate tipiche del luogo, che unisce le caratteristiche di quattro vitigni: Sauvignon, Pinot Grigio,

Chardonnay e Riesling italico. Si tratta di un vino storico, in quanto i vigneti che lo producevano sono stati espiantati nel 2012 (l'annata 2012 sarà disponibile alla vendita a partire dal 2020)

- Il Rosso Gravner, da uve Merlot e un saldo di Carbenet Sauvignon, che, nelle annate migliori prende il nome Rujno, prodotto in tirature limitatissime.
- Il Rosso Breg infine è ottenuto da uve Pignolo, ed è prodotto con la stessa certosina pazienza che occorre per coltivare queste uve ritrose e impervie.

Dopo 30 anni di lavoro Gravner ha deciso da qualche tempo di puntare tutta la sua produzione solo su due vini, due vitigni autoctoni: **R**ibolla **e** Pignolo. E con l'arrivo del Pignolo, pochissime bottiglie, tremila in tutto, ha deciso che quella del 2012 è stata l'ultima vendemmia di Breg, il suo bianco ottenuto da quattro vitigni. Ma chi ama questo vino è ancora in tempo per berlo. Il Breg del 2012 sarà venduto nel 2020. Spiega Joško*:" è da tempo che mi voglio concentrare solo su vitigni della zona. Credo che sia giusto interpretare nel modo migliore quello che vuole questa parte del Friuli. Mi basta così. Ho ridotto la produzione a due sole etichette, ho eliminato un po' di vigneti, adesso gli ettari vitati sono circa quindici per poco più di ventimila bottiglie. Produrre di più?! Potrei benissimo ma non m'interessa, casomai impianto altri tre ettari di Ribolla per sostituire quello che ho tolto".*

Risorse immateriali



Alla luce di quanto esposto nei capitoli precedenti, è ora possibile confermare che in ambienti incerti e ignoti come lo è quello vitivinicolo, diventano particolarmente importanti, le capacità imprenditoriali insite negli imprenditori-manager come di fatto ha dimostrato l'azienda in questione. La principale risorsa intellettuale di cui dispone questa azienda è a parer mio la *capacità visionaria, sensoriale* insita in questo Grande Uomo. Già in fase giovanile di ricerca inesausta ed irrequietezza sperimentale del "*tanto è buono*" Gravner

arriva oggi nella piena maturità del suo percorso di vignaiolo ad una consapevolezza che si può ben definire senza tante smentite anzi con l'approvazione sorridente e taciturna dello stesso Joško, del: "*meno è meglio*".
E questo è testimoniato dalla sua storia:

A 14 anni (un multiplo di sette, un numero da lui definito "magico" perché corrisponde al numero di anni impiegato dal corpo umano per rinnovare tutte le proprie cellule) ha cominciato a dedicarsi ai vigneti dell'azienda di famiglia; dopo qualche anno inizia i primi studi di enologia e li applica ai suoi vini contro la volontà del papà contadino. Dietro il suggerimento di rinomati professori che "*non si erano mai sporcati le mani di terra*", Gravner commette quelli che lui stesso definisce, con un senso di colpa ancora oggi tangibile, i suoi più gravi "errori".

- prima l'abbandono del legno per passare alle fermentazioni in acciaio, un materiale che è l'antitesi della naturalità, perché conduttore di cariche elettromagnetiche e "prigione" che non permette al vino di respirare;

- successivamente l'utilizzo della barrique, un recipiente che nasconde il *"terroir*" e la tipicità del vino, che va invece esaltata;

- infine un insoddisfacente mix di acciaio e legno.

La svolta avviene nel 1996, quando una grandinata distrugge oltre il 90% delle uve. Con pochi ettolitri a disposizione, e Joško decide di sperimentare: lunghe macerazioni sulle bucce, lieviti indigeni, uso minimale di anidride solforosa. Dopo la vendemmia, tramite un amico, riesce ad acquistare un'anfora di terracotta, dove vinifica per la prima volta nel 1997, ottenendo un vino sorprendente per la sua immediatezza e spontaneità. D'ora in poi, ad ogni frase gli occhi di Joško si illuminano ed il suo carisma inizia a sprigionarsi come un'aura di energia che lo circonda.

Nel 2000 si reca in Georgia per un viaggio che lo porta alla riscoperta di una tradizione millenaria, nella culla che ha dato origine alla viticultura: "Nessun esempio è più valido della storia", sostiene Joško. E la storia del vino è la Georgia, con le sue vinificazioni in anfora e le lunghe macerazioni sulle bucce, tipiche della tradizione del Kakheti.

Dal 2001, dopo aver aumentato la sua dotazione di anfore, inizia a vinificare esclusivamente in questi recipienti (interrati per 9 mesi, in un sorta di gestazione

all'interno della terra) senza controllo della temperatura del grado zuccherino, nella convinzione, maturata negli anni seguenti, che 'non esistono piccole e grandi annate': bassissime rese ed un paziente lavoro in vigna generano grandi risultati, grazie ad un'alta qualità dell'uva, raccolta spesso tardivamente e parzialmente botritizzata. Tuttavia Gravner non si allinea in maniera decisa a quella che definisce una *"moda produttiva*", creata sull'onda della crescente diffusione della biodinamica e dei vini naturali; a lui non servono timbri o etichette, la sua onestà morale ed intellettuale è una sufficiente autocertificazione*: "Il vino è come un dio: deve essere il più puro possibile e merita un rispetto assoluto".*

I diversi aspetti che hanno caratterizzato questo processo evolutivo aiutano a comprendere che l'ingrediente fondamentale per avere un Business Model di successo risiede proprio nella capacità sensoriale insita nell'imprenditore-manager, basata su una logica della sperimentazione continua, caratterizzata da prove ed aggiustamenti che a volte vanno bene ed altre no.

L'umanità di Gravner è tutta racchiusa in questa filosofia: *umiltà, volontà di conoscere e di migliorarsi, senso del dovere e rispetto per la natura. È impossibile scindere l'uomo dall'enologo (anzi "contadino", come preferisce definirsi): la semplicità ed il rigore dei suoi princìpi rappresentano la sua grandezza e di conseguenza anche quella dei suoi vini, ancora prima di berli*

Joško Gravner, un Uomo, un Produttore, che ha imparato a veleggiare controvento, che ha sfidato anche sè stesso, con umiltà, puntando al massimo, sempre.

4.3.7 Key Activities

Con attività chiave sono intese le azioni più importanti che l'Azienda deve compiere per operare con successo, ossia quelle operazioni che vengono svolte a supporto della proposta di valore. Come le risorse chiave, esse sono necessarie per creare il valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e ottenere dei ricavi[143].

[143] Fonte: Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag*

Per l'azienda vinicola Gravner le principali attività chiave sono rappresentate:

- Dalla *qualità* delle materie prime in quanto Gravner sostiene che è sottinteso che per fare un vino buono, sia in anfora che in altri modi, l'uva è sempre la cosa più importante. Perché avendo deciso di non aggiungere e non togliere nulla al vino, è fondamentale avere una base di partenza buonissima, infatti afferma che: "*se parti da una buona qualità è più facile arrivare a dei risultati superiori. Perché un'uva sia buona è fondamentale il suo grado di maturità.*
  Molto contadini pensano che l'uva è matura quando il rapporto zuccheri acidità è ottimale". Mentre Gravner sostiene che un ragazzo a 18 anni è solo adulto, ma non è maturo e per l'uva la stessa cosa. È il tempo che fa l'uva matura quindi non è possibile avere uva matura con grado zuccherino basso e questo è fondamentale. È fondamentale avere uve mature perchè in questo processo di maturazione anche il grado alcolico ha il suo ruolo fondamentale. L'uva molto matura porta ad un elevato grado zuccherino e di conseguenza ad un elevato grado alcolico, che poi servirà per i sette anni di affinamento che permettono di perdere una parte del grado alcolico, così il vino imbottigliato sarà più leggero.

- Dal particolare *processo produttivo* dei vini prodotti in anfora con lunghe macerazioni sulle bucce, per poi passare in botti di legno esclusivamente in rovere.

- Dal *tempo* che rappresenta l'arnese più prezioso in cantina. "*Ci sono torchi e presse, pompe e recipienti, ma il tempo lavora di fianco all'uomo alleato silenzioso ma fedele. Il tempo non tradisce, non mente ma va rispettato"*.[144]
  Un anno è la durata della vinificazione: per sei mesi i mosti delle uve bianche (per le uve rosse sono invece circa due mesi) fermentano nelle grandi anfore interrate chiuse con un coperchio che viene solamente adagiato sull'apertura, quindi non c'è nessun ermetismo.

[144] Cit. da Caffari S., 2015"*Coltivare il vino*", Ed. Cucchiaio d'Argento. pag. 40

Successivamente i mosti vengono torchiati a mano e rimessi nelle anfore per altri sei mesi fino alla nuova vendemmia. Le follature (fatte esclusivamente a mano) fanno respirare il mosto fino al giusto grado di maturazione, quindi quando la fermentazione ha esaurito il suo corso.
Dunque al termine del primo anno di vita il vino passa nelle grandi botti dove resterà per altri sei. Sette è infatti è per Joško un numero magico.
"*A 7 anni sei un bambino, a 14 adolescente, a 21 maggiorenne, a 28 sei adulto e inizi a invecchiare, ogni 7 anni si cambiano completamente le cellule senza che noi ce ne accorgiamo*" dice Joško.
Quindi sarà così anche per i suoi vini**.** Sette anni prima di imbottigliare il vino. Il vino deve vivere insieme in botte, a sette anni è adulto, viene imbottigliato e avrà una vita lunga. Quindi sette è il numero che rappresenta per intero la lunga parabola che fa diventare adulto un vino. E il tempo è la macchina perfetta per realizzarlo.
Nessuno riuscirà a convincere Joško che il vino imbottigliato dopo sei mesi possa essere di qualità; perché egli sostiene invece che il vino ha ancora bisogno di crescere e ciò significa almeno tre anni. Se tale periodo viene prolungato, il vino, come l'uomo, aumenta le proprie esperienze. Se viene invece imbottigliato dopo solo sei mesi, è come se i genitori comprassero al ragazzo in crescita già le scarpe più grandi.
"*Il vino è il pensiero della persona che lo fa, ci vuole tempo per fare un grande vino*". Sostiene Joško.

- Dall'influenza delle *fasi lunari* e dei *pianeti*: Gravner si rifà ai principi della biodinamica di Rudolf Stiner. In passato i contadini erano sempre molto attenti all'influenza dei pianeti e delle fasi lunari. Le controllavano sempre prima di svolgere i lavori in campagna e in cantina, per individuare il miglior momento per intervenire. Il calendario delle lune a cui Gravner fa riferimento è quello interpretato da Maria Thun, che si basa proprio sulle diverse fasi lunari e sulle posizioni dei pianeti per suggerire i giorni migliori per le pratiche agricole come potatura, semina e raccolto.
  Quando c'è la *"Luna Nuova"* (primo quarto), è la fase in cui la natura è in

forte movimento, propizia per le semine. Favorisce la crescita bilanciata di radici e foglie, ma è sconsigliata per le lavorazioni in cantina.

Mentre se la *"Luna è Crescente"* (secondo quarto), questo rappresenta il momento ideale per molti lavori in vigna e in cantina.

Se invece c'è la *"Luna Piena"* (terzo quarto), questo rappresenta un periodo generalmente favorevole per dedicarsi ai trapianti, alla potatura e per lavorare la terra. In cantina è consigliato dedicarsi ai lavori quali travaso e imbottigliamento.

Infine la fase di *"Luna Calante"* (quarto quarto), è una fase di riposo particolarmente indicata per la raccolta dei frutti e per la potatura. Ottima anche per tutti i lavori in cantina.

"*Alla biodinamica c'è chi ci crede e chi non ci crede*" – sottolinea Mateja – "*è un po' come la fede, se ci credi funziona se non ci credi non funziona*". Su tutto questo non ci sono delle evidenze scientifiche. La biodinamica è molto discussa perché ci son pratiche che sono al limite dell'esoterico e di conseguenza molti non ci credono. L'Azienda di Oslavia ci crede vivamente e sta approcciando molto alla biodinamica perché attraverso delle sperimentazioni che ha avuto modo di mettere in atto, hanno avuto un riscontro positivo. Ad esempio ha visto che i pali che vengono utilizzati nei vigneti (che vengono ricavai dai loro boschi) se vengono preparati e tagliati con luna favorevole hanno una durata molto ma molto maggiore. "*Questo significa tutto ma non significa niente* – continua Mateja – *quindi non significa che noi ci dobbiamo credere per forza, ma io ritengo che al giorno d'oggi con tutto quello che conosciamo non abbiamo ancora tutte le conoscenze, ci sono delle cose che ancora ci sfuggono, come l'influenza della luna e dei pianeti, ad esempio*".

- Dalla *localizzazione,* in quanto il consumatore diventa sempre più attento alla provenienza del prodotto e quindi diventa fondamentale e quasi indispensabile il luogo di produzione.

  In particolare il Collio, è una zona da sempre vocata alla viticoltura formata da una mezzaluna di colline alternate ad ampie valli esposte a mezzogiorno

che inizia dai colli di Dolegna e Ruttars ad ovest, fino a quelli di San Floriano e Oslavia ad est. I terreni costituiti da marne ed arenarie, l'esposizione a sud, la ventilazione costante e le discrete escursioni termiche tra giorno e notte sono alcuni degli ingredienti che hanno contribuito al successo vitivinicolo di questa zona.

Joško Gravner è quel vignaiolo che non solo conosce sè stesso, ma conosce la sua terra, com'è composta e cosa riesce a dare; conosce, uno per uno, i suoi ceppi piantati in quella particolare zona collinosa, Oslavia – a cavallo tra la Slovenia ed il Friuli - che con i terreni arenacei-marnosi, minerali e con una condizione orografica peculiare, è particolarmente vocata alla crescita della vite. È questo un piccolo lembo di terra friulana, dove le uve e i vini di Joško Gravner esprimono una grande individualità, profumi unici e intriganti tali da renderli caratteristici, esclusivi e piacevoli.

È da tempo che Joško si voleva concentrare solo sui vitigni della zona in quanto crede che sia giusto interpretare nel modo migliore quello che vuole questa parte del Friuli. Infatti ha ridotto la produzione a due sole etichette, Ribolla e Pignolo (pochissimo). *"Il mio sogno è fare solo Ribolla, vitigno autoctono da 1000 anni. Non corro dietro alle cose che non sento di fare. E poi questa Ribolla ha una mineralità che solo la mia terra sa dare."* Spiega Joško.

- Ma l'attività più importante per Gravner è rappresentata dal "*non fare*". Nel tempo della coltivazione il non fare significa non introdurre sostanze chimiche che alterino l'equilibrio dell'ecosistema. Non usare trattamenti invasivi, non diserbare. Non fare significa non lasciarsi intimorire dalle previsioni del tempo, e attendere il tempo della vendemmia.

  Nel tempo del vino non fare significa non intervenire con sostanze, non

cercare scorciatoie. Non filtrare. Non chiarificare. Non piegarsi a pratiche che non siano quelle minime della follatura durante la fermentazione e un po' di zolfo -ma poco- quando serve. Il prodotto naturale dell'uva fermentata non è vino ma aceto.

"Tempo dell'attesa" significa non temere il passare del tempo, e attendere sette anni perché il liquido finisca finalmente nel flacone.[145]

Sulla base di questa analisi si può notare come l'anfora, il tempo, il non-fare siano l'oggi e il domani di Joško**.**

4.3.8 Key Partners

Il blocco riguardante i partner chiave, chiarisce la rete di fornitori e/o partners indispensabili per il funzionamento del modello di business aziendale.

Essendo l'azienda un sistema che, specialmente nel mondo vitivinicolo, agisce all'interno di un ecosistema più grande, non è pensabile considerare la singola impresa come ad un'entità "autosufficiente". Per questo motivo ci sono diversi attori esterni alla stessa, che comunque giocano ruoli strategici, in quanto, hanno la possibilità di influenzare l'organizzazione per la piena concretizzazione del modello di business e per aumentarne le possibilità di successo nel mercato.

Dall'analisi svolta fin qui è emerso che le relazioni principali che Gravner intrattiene sono sicuramente quelle con: i propri collaboratori-lavoratori, i propri fornitori e i propri collaboratori-operatori.

I collaboratori-lavoratori sono rappresentati dal personale che lavora direttamente con l'azienda. In questa categoria rientrano gli operai, i consulenti, e quindi tutti coloro che aiutano fisicamente o intellettualmente a portare a termine gli obiettivi e i lavori che sono stati prestabiliti.

[145] Trascrizione di interviste effettuate presso l'Azienda Agricola Gravner nel periodo da maggio a settembre 2016.

I fornitori che consentono di concretizzare la value proposition che, come già detto, fa leva sull'elevata qualità del prodotto finale, sono rappresentati da coloro che forniscono il packaging ossia tutto quell'insieme di cose, che va dalle bottiglie ai cartoni della confezione fino ad arrivare alle etichette, che danno la prima immagine del prodotto.
Il ruolo del packaging nel marketing è sempre più significativo dato che la confezione rappresenta uno dei principali attributi che le aziende possono adoperare per far notare i loro prodotti ai consumatori**.**

L'azienda Gravner sostiene che dato che ogni prodotto vinicolo ha una propria identità che si traduce nell'unicità del prodotto, il compito del packaging è renderlo visibile e percepibile in maniera chiara e corretta al consumatore. La vestizione del vino, è quindi in grado di esercitare un ruolo decisivo sia nella fase dell'acquisto, che nella fase di degustazione. Proprio per questo motivo l'azienda Agricola Gravner ha pensato di far confezionare i propri prodotti con una semplice scatola di cartone, materiale completamente riciclabile per riuscire a trasmettere un valore "etico", elemento che è parte integrante della catena del valore e fortemente sentito dal consumatore riuscendo così a rispondere alle aspettative economiche ambientali e sociali di tutti. Quindi attraverso questo ancora una volta vuole sottolineare il concetto di naturalità che caratterizza la loro produzione.

L'etichetta ha giocato fin dall'inizio un ruolo fondamentale per l'azienda agricola (questo si evince già dal fatto che quest'ultima ha sempre voluto veicolare il vino alla bottiglia), infatti si è rivelato uno dei migliori strumenti di marketing disponibili, dato che la sua funzione è quella di fornire informazioni al cliente rispetto al prodotto e, allo stesso tempo, comunicare un'immagine coerente con il posizionamento scelto e la clientela a cui si rivolge. Dall'analisi svolta fino a questo punto si evince proprio quello in cui ha sempre creduto l'azienda Gravner fin dalle sue origini: "L'etichetta deve essere chiara e pulita, perché se sovracaricata da immagini, parole e simboli non fa altro che distorcere la comunicazione". In sintesi possiamo quindi affermare che l'etichetta è la carta d'identità del vino e in quanto tale merita la dovuta attenzione poiché a volte riassume al di là del valore grafico, l'intelligenza, il lavoro, la tenacia di molte generazioni di produttori che hanno saputo investire nella vigna e nella cantina.

Per prodotti di questo tipo risultano fondamentali tutti coloro che seguono il prodotto una volta che questo lascia la cantina; dall'agente o importatore che lo vende, al trasportatore fino all'operatore che presenta il prodotto al singolo acquirente, in enoteca (con consumo successivo) piuttosto che in ristorante o wine-bar (e quindi con consumo sul posto) la giusta presentazione, il trasferimento di informazioni risultano fondamentali quanto le persone che devono essere capaci di farlo.

4.3.9 Costs Structure

In questo blocco si specificano i principali costi che Gravner deve sostenere per far funzionare il proprio modello di business. Creazione e distribuzione di valore, mantenimento e ampliamento delle relazioni e generazione di ricavi, sono tutte attività che comportano dei costi. Questi possono essere individuati in modo piuttosto semplice dopo aver chiarito quali siano le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave. È ovvio che i costi debbano essere minimizzati in qualsiasi modello di business. Solitamente, si cerca di studiare le diverse tipologie di struttura dei costi, distinguendole in due grandi classi: basate sui costi e basate sul valore. Tra queste due classi si collocano svariati modelli di business[146].

Nel caso in questione, si è potuto osservare, come sia difficile riuscire a inquadrare Gravner in un modello piuttosto che in un altro. Gravner è senza dubbio un'azienda basata sul valore in quanto è fondamentale il valore che essa riesce a trasmettere al cliente. Ma Gravner è anche una struttura basata sui costi. Come abbiamo avuto modo di vedere nei paragrafi precedenti il fatto di tradurre questo valore con un prodotto così raffinato ha indubbiamente alle spalle una grossa fetta di costi.

Quindi alla luce di tutto ciò è fondamentale andare a capire se attraverso la trasmissione di questo valore l'azienda ha dei ricavi che le consentono di superare i consistenti costi che si trova ad affrontare.

L'azienda Gravner, essendo un'azienda agricola, dispone di una contabilità semplificata, quindi pur essendo una struttura complessa, non basandosi su una

[146] Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag.* pag. 40.

contabilità analitica, diventa difficile analizzare dettagliatamente le singole voci di costo.

Tra i costi fissi troviamo:

- le immobilizzazioni, rappresentate dalle coltivazioni in vigneto e dalla cantina.
- altro costo particolarmente rilevante è rappresentato dall'affinamento perché una pratica così lunga e rischiosa incide in modo piuttosto pesante nella struttura dei costi.

Tra costi variabili troviamo:

- il personale assunto (solo entro certi limiti, perché non è che una minore quantità prodotta in annate difficili possa prevedere l'impiego di un numero minore di addetti, spesso si verifica il contrario);

- le materie prime, prodotte tutte internamente dall'azienda, assumono costi diversi a seconda di quanta uva di ottima qualità si riesce a produrre in ogni singola annata;

- il packaging (bottiglia, etichetta e confezione) in quanto i costi variano in ogni singola annata in base alla produzione.

- La logistica: le spese di trasporto sono anch'esse collegate alla quantità che ogni annata riesce a dare.

In conclusione è possibile dedurre che tra i costi rilevanti nel business model di Gravner vi è sicuramente da una parte quello legato alla produzione. Gli elevati costi di produzione sono giustificati soprattutto dalle lunghe attese richieste dall' affinamento del vino in anfora e in botti in rovere, e dal fatto che molte delle lavorazioni vengono fatte esclusivamente a mano. Mentre dall'altra troviamo quello che riguarda la parte orientata al valore, ossia tutti quei costi che permettono all'Azienda di ottenere strabilianti risultati, grazie alla strategia di comunicazione.

Gravner deve sostenere tutti quei costi che le consentono di tenere viva l'immagine della propria azienda e, quindi tutti quei costi legati alle attività di marketing, di presentazione dei prodotti, di affiancamento degli agenti e importatori.

In termini di fatturato, il crescente interesse nei confronti di questo tipo di lavorazioni, prodotti e vini ha avuto una ripercussione anche sulle vendite dell'azienda in studio. A testimonianza di ciò negli ultimi tre anni il fatturato è cresciuto non solo in termini di numero di fatture emesse ma anche l'importo medio della singola fattura (circa da un 15% a un 20% annuo) sia sull'Italia che sull'estero, rendendo anche più continue le vendite, riducendo anche in parte le fluttuazioni sui diversi mesi che si erano registrate negli anni precedenti.

Si può facilmente dedurre che la strategia di comunicazione del valore adottata da Gravner riesce a coprire efficacemente gli elevati costi che la produzione comporta, visto anche un trend sempre più positivo testimoniato dall'andamento del fatturato negli ultimi tre anni.

4.4 Conclusioni

Un modello di business che oggi può risultare assolutamente vincente potrebbe, anche nel breve periodo, risultare non più in grado di rispondere alle esigenze del mercato. Quindi in fase di progettazione è necessario fare una previsione realistica di come il modello evolverà nel tempo. Da queste considerazioni possiamo dedurre che il modello di business non deve essere rigido, dato che, le cose cambiano anche il modello di business deve cambiare o meglio evolvere. Questo è il primo passo per rendere un modello di business duraturo all'interno di un ecosistema.

"*Grazie all'intuizione di Alexander Osterwalder questo modello ha rivoluzionato il modo di "rappresentare" un business model, rendendo possibile a tutti la comprensione di elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda. In letteratura ci sono diverse definizioni che descrivono il modello di business, però, nella maggior parte dei casi la rappresentazione visuale risulta piuttosto complessa e poco intuitiva. Invece il lavoro di Osterwalder propone un unico modello basato sulle similitudini di una vasta gamma di altri frameworks che si sono succeduti nel tempo, realizzando una sintesi funzionale decisamente esaustiva.*

Il Business Model Canvas è stato inizialmente proposto da Alexander nel suo primo lavoro Business Model Ontology (2004) e successivamente sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Yves Pigneur e da Alan Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 paesi del mondo: questo ha portato alla pubblicazione del libro Business Model Generation, oggi un best seller mondiale tradotto in 26 lingue. La diffusione del libro e la potenza del modello ha trasformato il Business Model Canvas in uno standard mondiale e per questo viene insegnato nelle migliori business schools del mondo come la Standford University e la Berkley University".[147]

[147] Cit. da http://www.startupperclass.com/#!/articoli%20blog?art=23 consultato in data 03/09/2016.

Considerazioni finali

L'immaginazione è più importante della conoscenza.
La conoscenza è limitata; l'immaginazione abbraccia l'universo.
Albert Einstein

Il presente elaborato ha cercato di mettere in luce come nel mercato odierno, la forte spinta all'innovazione in un'ottica sempre più sostenibile sotto un punto di vista economico, ambientale e sociale e la continua competizione, spingano le aziende a "*una corsa agli armamenti*" in cui *il cambiamento* diventa la parola d'ordine per sopravvivere. Diventano indispensabili capacità di osservazione e flessibilità per riuscire ad accettare ma soprattutto ad affrontare i profondi e rapidi cambiamenti che il contesto sempre più incerto impone; tutto questo richiede una forte dose di conoscenza, creatività ed immaginazione. La creatività è una caratteristica individuale che coinvolge capacità "innate" della persona, ma allo stesso tempo è un'attitudine che può essere potenziata attraverso la continua ricerca e sperimentazione. Essere creativi significa avvalersi della propria esperienza per individuare soluzioni innovative[148].

Essere sostenibili richiede invece la voglia di rimettersi in gioco, di ripensare ai propri prodotti, ai propri processi e più in generale al proprio modello di business sotto una nuova lente che porterà sempre di più a rispondere in modo adeguato e puntuale ad un inevitabile evoluzione del mercato. Un'evoluzione che sta cambiando le regole del gioco e che presto determinerà le condizioni minime per poter partecipare all'arena competitiva; in quanto solo chi sarà realmente sostenibile e sarà in grado di comunicarlo in modo chiaro e puntuale, sopravviverà.[149]

Come affermano, pur con posizioni radicali, Richardson e Bishop (2005,183):

[148] La Bella, A. e Capece, G., 2012. *Manuale di direzione d'impresa.* Milano: Franco Angeli s.r.l.
[149] Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

"Molte attività interessanti in campo professionale o del quotidiano non sono guidate da una razionalità basata su regole astratte e universali, principi e teorie capaci di fornire indicazioni su ciò che si deve fare quando si affrontano particolari situazioni di incertezza o fatti. Piuttosto, "le migliori performance in molte aree chiedono una competenza qualitativa basata sull'intuizione, l'esperienza, e il giudizio…L'intuizione e l'abilità di utilizzare la propria esperienza -corporale, emotiva ed intellettuale- per riconoscere le similarità tra esperienze e nuove situazioni. L'intuizione è internalizzata; è parte dell'individuo. L'attuale ricerca non offre alcuna evidenza che l'intuizione ed il giudizio possano essere incorporate in regole e spiegazioni, che, se seguite, portino allo stesso risultato del comportamento intuitivo…".[150]

In definitiva si sostiene che in periodi di forti cambiamenti sociali, economici ed ambientali, come quelli odierni, l'arena competitiva tende ad allargarsi, consegnando nuove realtà, nuovi avversari, nuove regole di successo e qualcosa in più che va oltre un semplice adattamento meccanico fra risorse disponibili e obiettivi perseguibili basati su una logica strutturalista che considera la struttura del mercato data.

Il caso Gravner rappresenta un esempio emblematico di come il successo di un'azienda infatti, non derivi da una strategia pianificata anteriormente e destinata a rimanere immutata nel tempo, bensì destinata ad evolversi in relazione al cambiamento del contesto ambientale, in particolare al cambiamento dei gusti e delle esigenze del produttore stesso esteso poi alla clientela. In ambienti ignoti e incerti, come lo è quello dell'Azienda Agricola slovena, diventa fondamentale operare attraverso un approccio performativo basato sulla logica della sperimentazione.

Mateja Gravner sostiene infatti che il successo di cui beneficiano oggi non sia frutto di una strategia studiata e premeditata, bensì di una strategia costruita pian piano attraverso un processo per tentativi ed aggiustamenti per rispondere alle necessità di vendere un prodotto diverso, innovativo in un momento in cui il consumatore finale non si era ancora reso conto di voler un prodotto di questo genere; un'innovazione che ha creato un nuovo mercato fino ad allora inesistente. C'erano già vini da uve biologiche, sulla cui trasformazione fino a pochi mesi fa non esisteva una legislazione, e il numero di

[150] Cit. da Olivotto, L., 2005. *L'azienda in trasformazione, un approccio processuale alla pianificazione.* Torino: G. Giappichelli Editore

consumatori attenti ed esigenti (che ricercavano prodotti sani, senza chimica aggiunta e di provenienza nota) è davvero esiguo. Il lavoro fatto da Gravner non parte da un'indagine di mercato ma da una profonda, personale insoddisfazione nei confronti di una 'agricoltura' sempre più chimica e sempre più lontana all'uomo.
Come è stato ribadito nel capitolo precedente inerente alla proposta di valore, è lo stesso Joško Gravner a sostenere che gli errori/sbagli da lui commessi (come ad esempio a fare il vino in contenitori di acciaio) sono stati determinanti per capire di tornare a fare il vino in modo estremamente semplice.

Inoltre, in contesti ignoti come quello del mondo vinicolo diventano particolarmente importanti le capacità imprenditoriali insite negli imprenditori-manager (la capacità visionaria) come di fatto ha dimostrato il grande Contadino sloveno (come lui ama definirsi) con la sua professionalità, la sua passione, la sua fantasia, il suo entusiasmo, la sua inventiva, la continua ricerca della qualità, il modo di proporsi; tutto ciò rappresentato dalla grande riscoperta dell'anfora o meglio la fermentazione del vino in anfora.

Un altro aspetto particolarmente importante da prendere in considerazione riguarda il legame con la realtà: è indispensabile che gli imprenditori-manager s'immergano nella realtà che li circonda perché solo immergendosi in essa è possibile riuscire a cogliere l'emergente (che non aspetta nessuno, deve essere costruito), riuscendo così a realizzare un prodotto innovativo ed attorno ad esso una strategia che risulti vincente.

Quello che Gravner ha cercato di fare è produrre un vino che non sia sostitutivo ad altri vini, ma un prodotto che possa potenzialmente occupare una *nuova nicchia* di mercato interessante e in crescita caratterizzata da persone con esigenze particolari di salute come intolleranze ai solfiti, o addirittura allergie ad alcuni prodotti naturali (quali albumina e caseina); oppure ancora per soddisfare quelle persone che hanno filosofie di vita un po'particolari come ad esempio i vegani; ma non solo, ci sono inoltre sempre più persone che sono interessate ad assaggiare qualcosa di diverso e nuovo. Questa quindi non vuole essere una sostituzione ad altri vini ma una buona alternativa che va a rispondere alle esigenze di persone che per diversi motivi, patologici o ideologici non consuma più vino. Quindi va a "recuperare" un consumatore "perso" che potenzialmente apprezza il prodotto, ma che poi alla fine non lo avrebbe più potuto consumare.

Gravner sostiene che non c'è bisogno di parlare di vini naturali perché è sottinteso per loro essere naturali altrimenti non è vino. Il messaggio che Gravner vuol trasmettere è far capire al consumatore che una delle cose più importanti è produrre un vino che sia buono, il che significa che sia buono non solo per il gusto ma soprattutto un prodotto che non faccia male a chi lo beve, deve essere un prodotto sano in tutto e per tutto.
Questo messaggio è fortemente recepito dal consumatore a dimostrazione del fatto che *negli ultimi anni si è registrato un notevole interesse a desiderare vini senza chimica aggiunta, in seguito alla diffusione di problematiche legate ad intolleranze ed allergie alimentari. Inoltre è sempre più presente quella fascia di consumatori più sofisticati ed esigenti e soprattutto curiosi e aperti a nuove esperienze.* Quindi anche chi non conosce molto bene o ha solo sentito parlare di questo tipo di vino, una volta spiegato, rimane affascinato e si interroga profondamente.
Sicuramente questo valore percepito dal cliente si traduce in ritorni economici ma quello che arricchisce veramente Gravner è la soddisfazione rappresentata dalla consapevolezza di riuscire a soddisfare il cliente con dei prodotti che vanno ben oltre il valore economico puro. Ribadisce Gravner: *"È chiaro che anch'io lo faccio per un guadagno, ma un guadagno che viene nella seconda fase quella meno importante, quello che viene prima è molto più importante. Basta pensare che il vino lo faccio per me e quello che è in più lo vendo".*
Questo ci permette di capire quanto diventa sempre più importante in contesti ignoti e imprevedibili che il valore economico, ossia il profitto, non diventi l'unica variabile a cui ambire per avere successo; i principali attori in questo palcoscenico diventano tanti altri valori, tra cui il più importante è il valore morale insito negli imprenditori-manager.

Com'è stato dimostrato nel secondo capitolo, il cambiamento radicale del contesto vinicolo ha portato ad un'evoluzione dei gusti e delle esigenze del consumatore tanto da far nascere nuove tipologie di prodotto quali ad esempio: vini biologici, vini liberi, vini vegetariani e vegani. Per rispondere a tutte queste nuove esigenze rappresentate appunto da queste nuove categorie di vini, diventa fondamentale agire ancora una volta secondo un approccio performativo basato su una strategia della costruzione e sperimentazione continua.

Secondo Mateja Gravner, il modello appena descritto è un modello riproducibile e sostenibile fino a quando le aziende rimangono a livello familiare, dove assumono particolare importanza le capacità insite negli imprenditori-manager. Inoltre questo è un modello che in Italia è sempre esistito: è il modello del piccolo artigiano, che è sempre più in difficoltà, ma che nel momento in cui riesce a specializzarsi in qualcosa di estremamente qualitativo riesce a sopravvivere. Il guadagno non è rappresentato dal profitto ma dalla credibilità che restituisce il cliente per il fatto di riuscire a fornire dei prodotti che vanno oltre il valore economico in senso stretto.

Alla luce dell'analisi svolta è ora possibile affermare che in un contesto caratterizzato da una forte incertezza radicale, la strategia non è disegnata "*ex ante*" ma si costruisce strada facendo oppure "*ex post*". Quindi, a posteriori è possibile dire che l'azienda agricola Gravner, immergendosi nell' "ignoto" ed esplorando la realtà lentamente, per passi successivi, con continui aggiustamenti attraverso un processo di continua innovazione e creazione è riuscita a creare una strategia vincente.

In conclusione, diventa fondamentale la capacità di stare sul problema e, per fare questo, è necessario confrontarsi continuamente con il passato e con il futuro ponendo attenzione al fatto che dividere il presente dal passato e dal futuro diventa impossibile e controproducente. Tutto ciò consente di affermare che non è possibile isolare il presente da ciò che è stato e da ciò che sarà. Questo rappresenta il cuore dei processi virtuosi di planning: leggere il presente raccordandolo al passato e al futuro.

"Il vino è il pensiero della persona che lo fa,
ci vuole tempo per fare un grande vino".

Joško Gravner

Bibliografia

- Ansoff , Igor, H., 1978. *Strategia aziendale.* Milano: Etas Libri
- Barney, JayB., 2006. *Risorse, competenze e vantaggi competitivi: manuale di strategia aziendale.* Roma: Carocci.
- Biologico e biodinamico", comunicato stampa, Perlage Bio, 2013
- Blythe, J. e Cedrola, E., 2010. *Fondamenti di marketing*. Milano-Torino: EdiText.
- Caffari S., 2015"*Coltivare il vino*", Ed. Cucchiaio d'Argento.
- Chan Kim, W. e Mauborgne, R., 2012. *Strategia oceano blu, vincere senza competere.* Rizzoli Etas.
- Ciaschini. M., Socci. C. "*Economia del vino tradizione e comunicazione*", Edizioni 2008, Franco Angeli.
- Claude, S., 1988. *La pratica della strategia aziendale: i criteri operativi e le procedure di successo.* Milano: F.Angeli.
- Custance, J., Hillier, H. (1998). Statistical issues in developing indicators of sust ainable development. Journal of the Royal Statistical Society A: Statist ics in Society vol. 161, issue 3, pp. 281-290.
- Fanfani R., 2009. *Il sistema agroalimentare in Italia*. Il Sole 24 ore Edagricole.
- fascicolo fornito dall'azienda Gravner sotto completa autorizzazione.
- Forum per la Sostenibilità del Vino, Ottobre 2014."*Primo rapporto sulla sostenibilità del vino", verso expo 2015*.
- Gialdino. C., 2007. *"L'unione Europea e il principio dello sviluppo sostenibile".* Relazione presentata al Seminario di 2° livello organizzato dal Ministero della Pubblica Istruzione e dalla Regione Veneto sul tema "Costituzione italiana, integrazione europea e sviluppo sostenibile", Venezia, Isola di San Servolo.
- Giorgio dell'Orefice, Il Sole 24 ORE,3 Marzo 2016.

- Gruppo 24 ORE, Gori A., "*2° rapporto di filiera, vino futuri possibili*", Milano, Giugno 2012

- Johnson Gerry, Whittington, Richard e Scholes Kevan, 2014.*Strategia aziendale.* Milano-Torino: Pearson Italia.

- La Bella, A. e Capece, G., 2012. *Manuale di direzione d'impresa.* Milano: Franco Angeli s.r.l.

- Levett R. (1998). Sustainability indicators – integrating quality of life and environmental protection. Journal of the Royal Statistical Society A, 161, p art 3, pp. 291-302

- Lewandowski, R., 1980. *Modelli di previsione per la pianificazione e la strategia aziendale.* Milano: EtasLibri.

- Materiale del corso "Strategia aziendale e business planning" del prof. L. Olivotto

- Materiale didattico fornito dalla Professoressa Angela Zinnai, coordinatrice della ricerca del progetto OnlyWine dell'università di Pisa.

- Micelli Stefano, 2012, *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani.* Venezia: Marsilio Editori.

- Olivotto, L., 2005. *L'azienda in trasformazione, un approccio processuale alla pianificazione.* Torino: G. Giappichelli Editore.

- Osterwalder, A. e Pigneur, Y., 2012. *Creare modelli di business. Milano: edizioni Fag.*

- Peri, C., 2006. *Oltre i sistemi di qualità, forma, metodo e umanità dei sistemi di gestione.* Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A.

- Persico M. e Rossi F., 2016. *Comunicare la Sostenibilità*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

- Petrini Carlo, 2016. *Buono pulito e giusto.* Firenze-Milano: Giunti Editore S.p.A

- Romanò, A., 1983. *I vini.* Sansoni/Time-Life.

- Simon, H. e Zatta, D., 2010. *Think, gestire l'azienda con strategia e visione.* Il Sole 24 ORE S.p.A.

- Trascrizione di interviste effettuate presso l'Azienda Agricola Gravner nel periodo da maggio a settembre 2016.

- Union Camere del Veneto, Marzo 2009. *Veneto e imprese: un futuro responsabile*. Venezia-Mestre.

- Vecchiato G., Crivellaro M., e Scalco F. (2013), *Sostenibilità e rischio greenwashing.*

Sitografia

http://agronotizie.imagelinenetwork.com

https://www.unipi.it/

http://www.cibopiu.it

https://www.feedingknowledge.net

http://www.ilfattoalimentare.it

http://www.gravner.it/

http://www.vino-bio.com

http://www.slowfood.it

http://www.vino-biologico.it

http://www.agricolturanuova.it/agricoltura-biologica/

http://www.vininaturali.it

http://www.sorgentedelvino.it

http://www.biodinamica.org/

http://www.cure-naturali.it

http://www.agricolturabiodinamica.it

http://www.lifegate.it

http://www.citroglobe.com/it/bio

http://www.verobiologico.it

http://www.bioagricert.org

https://www.politicheagricole.it

http://www.marilenacolussi.it

http://www.vegolosi.it

http://www.tuttogreen.it

http://www.gustodivino.it

http://www.vininaturali.it/

http://www.vineriadolcevite.it

http://www.vinolibero.it

http://www.intravino.com

https://it.wikipedia.org

http://lartedilavorare.inforgroup.eu/

www.businessmodelcanvas.it

www.agraria.org

http://www.gustovino.it

https://nonsolodivino.wordpress.com

http://www.intravino.com

http://www.oiv.int

http://www.cronachedigusto.it

http://www.sinab.it

http://www.inumeridelvino.it

http://archiviostorico.corriere.it/2006/

http://www.sogesid.it
http://www.il-bacaro.it

http://www.startupperclass.com

http://www.leansolutions.it/management

http://www.startupperclass.com

http://www.ismeamercati.it

http://www.e-coop.it

https://it.wikipedia.org

http://www.agenda21.provincia.siena.it

http://www.symbola.net

http://www.ilsole24ore.com