

NUTRALAT



PSR Umbria 2007-2013 Mis. 124

Alimenti lattiero-caseari nutraceutici con latte arricchito e delizia di frutta dell'Umbria, in packaging e distribuzione innovativa

Sommario

1	Analisi della clientela: composizione socio-demografica, analisi dei consumi attuali e nuovi target.....	5
1.1	Analisi sociale e demografica	6
1.2	Segmentazione della domanda	14
2	Analisi della concorrenza.....	17
2.1	Principali competitor su scala nazionale	19
2.1.1	Granarolo.....	19
2.1.2	Parmalat	20
2.1.3	Danone	21
2.2	Principali competitors del settore lattiero caseario umbro	23
2.2.1	Gruppo Grifo Latte società Agricola Cooperativa R.L.	23
2.2.2	Argenti Srl, con marchio Tiber	24
2.2.3	Azienda Casearia F.lli Caponera.....	24
3	Analisi delle 5 forze di Porter	27
3.1	Minaccia di nuovi ingressi nel mercato	27
3.2	Minaccia di prodotti sostituti	29
3.3	Potere contrattuale dei fornitori	31
3.4	Potere contrattuale dei clienti.....	32
3.5	Situazione competitiva attuale.....	34
4	Progettazione, costruzione e somministrazione di un sondaggio per campione scientifico	36
4.1	Composizione del sondaggio	37
4.2	Canali di somministrazione del sondaggio	38
4.3	Analisi dei risultati	41
5	Strutturazione del business	44
5.1	Make or Buy.....	44
5.2	Marketing Mix	45
5.2.1	Prodotto.....	46
5.2.2	Prezzo	47
5.2.3	Distribuzione commerciale	49
5.2.4	Promozione.....	50
6	Studio e Progettazione del Packaging	52
7	Struttura economica e finanziaria	59
8	Test ed analisi della produzione	61

8.1	Mappatura dei processi.....	61
8.2	Budget di produzione	63
8.3	Sistema di Test Process Improvement	65
9	Scelte Operative	67
9.1	Il Target.....	67
9.2	Il Prodotto e il Packaging	68
9.3	Prezzo di vendita	69
9.4	Implementazione del Business	69
10	I partner primari	70

Executive Summary

- Il progetto Nutralat punta alla realizzazione di una linea di yogurt nutraceutici con packaging innovativo, tramite la collaborazione di diversi soggetti coordinati da un'Associazione Temporanea di Scopo;
- Il lancio del prodotto è stato preceduto da articolate fasi di analisi di mercato (capitoli 1, 2, 3 e 4), di pianificazione dell'attività (capitoli 5 e 6) e di test produttivi svolti dal laboratorio di Caseificio Ferretti e da un laboratorio di analisi chimica;
- Lo studio della popolazione locale ha prodotto una segmentazione della clientela che individua nelle fasce di età 0-14 e over 55 degli spazi utili di inserimento e posizionamento.
- La concorrenza è stata analizzata su diversi livelli, sia nazionale che locale; si identificano diverse strategie che appaiono vincenti nei segmenti di mercato attualmente attivi ma anche importanti spazi per un nuovo inserimento;
- L'analisi delle 5 forze di Porter, la raccolta di informazioni qualitative e quantitative tramite sondaggio a valenza statistica e lo studio di strategie per strutturare il business completano l'analisi di mercato e offrono spunti per le scelte operative;
- Il capitolo 8 offre una formalizzazione dei processi produttivi necessari, insieme ad uno studio sulla previsione di produzione e sul sistema di testing iniziale del prodotto;
- Il capitolo 9 relativo alle scelte operative definisce le modalità e le strategie produttive e comunicative che appaiono più indicate per il successo del prodotto nel mercato; al termine della presentazione complessiva del business si offre una valutazione sull'opportunità o meno di un immediato avvio del progetto, piuttosto che su un'ulteriore fase di pianificazione dettagliata del business.

Introduzione al progetto Nutralat

Il progetto Nutralat è promosso da un'**Associazione Temporanea di Scopo** composta da diverse figure presenti nel territorio umbro ed attive nel settore di produzione, lavorazione e distribuzione di prodotti alimentari di origine naturale.

Ferretti Caseificio srl, Allevatore Diego Calcabrina, Azienda Agraria Migliorati, Amistad Società Agricola e 3A-Parco Tecnologico Agro-Alimentare hanno perseguito l'obiettivo di realizzare un prodotto innovativo testando, sulla base di specifiche analisi di laboratorio e preferenze espresse dai consumatori, nuove tecniche e nuove modalità di produzione in diverse fasi della filiera.

Tutto il processo produttivo e di lavorazione è stato preceduto da una rilevante e intensiva fase di studio del mercato, con particolare focus sull'analisi della clientela e dei concorrenti. E' stata in seguito identificata la struttura organizzativa più adatta alle esigenze del business descritto, andando a costruire una vera e propria rete di collaborazione tra le diverse realtà coinvolte.

Tale momento di approfondimento ha interessato i primi mesi del progetto ed ha portato all'elaborazione di segmentazioni in base alle categorie identificate di target e di competitor, basate quindi sulle caratteristiche specifiche del mercato locale dei prodotti naturali.

1 Analisi della clientela: composizione socio-demografica, analisi dei consumi attuali e nuovi target.

Il particolare ambito locale che ha visto la realizzazione del progetto Nutralat è quello della regione Umbria, caratterizzata da dinamiche sociali e demografiche del tutto particolari rispetto al contesto italiano.

La raccolta di informazioni socio-demografiche e l'analisi delle relative alle abitudini alimentari e di consumo della popolazione umbra è stata possibile grazie a banche dati rese disponibili da ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica, e dalle analisi redatte da AUR, Agenzia Umbria Ricerche; un ruolo centrale per l'elaborazione di confronti significativi sulle informazioni raccolte è stato svolto anche dalla European Food Safety Authority (EFSA) che ha offerto raccolte di dataset sulle abitudini alimentari dei diversi paesi aderenti all'UE.

Lo studio della clientela e la sua suddivisione in segmenti ha rappresentato il primo passo verso una completa analisi di mercato: la conoscenza puntuale delle caratteristiche specifiche del target a cui il prodotto si rivolge porta all'individuazione delle esigenze e delle motivazioni che spingono al consumo ed evidenzia caratteristiche analoghe tra diverse tipologie di soggetti.

Una segmentazione ottimale della clientela ha presupposto l'identificazione di cluster di soggetti che rispondano alle seguenti proprietà:

- Omogeneità interna;
- Eterogeneità esterna;
- Rilevanza della determinazione dell'acquisto;

E' importante che le fasce di clientela aderenti al medesimo segmento godano di proprietà simili al loro interno; il poter associare particolari esigenze e comportamenti di acquisto a caratteristiche peculiari quali l'appartenenza ad una fascia di età, il sesso, la residenza, lo stile di vita etc. ha rappresentato per le fasi successive del progetto una importante chiave di lettura del mercato, su cui impostare la pianificazione e la promozione del prodotto finale.

La proprietà di eterogeneità tra le classi di target individuate offre interessanti spunti di riflessione sulle differenze comportamentali che spingono al consumo di prodotti alimentari nutraceutici.

Dare un peso all'eterogeneità tra i diversi segmenti di mercato ha offerto una visuale a 360 gradi sulle opportunità di espansione a nuove fasce di mercato dei prodotti naturali e nello specifico ha sostenuto lo sviluppo di una campagna di marketing rivolta ai soggetti meno coinvolti dal settore nutraceutico.

Analisi avanzate hanno permesso poi di risalire a quali specifiche caratteristiche personali abbiano un'influenza maggiore e di poter strutturare un approccio di comunicazione mirato a tali tipologie di soggetti. E' stato possibile identificare alcuni dei fattori, o driver, interni ed esterni che in modo prevalente possono determinare le scelte di acquisto:

- Si definiscono fattori esterni tutti quegli aspetti dell'individuo che, in modo oggettivo, danno origine ad incentivi all'acquisto (o meno) di un prodotto; tra questi ricordiamo la geografia del mercato (collocamento fisico dei clienti), le caratteristiche demografiche (età, sesso, nazionalità), e le caratteristiche di reddito;
- Possiamo invece riferirci a fattori interni se l'analisi sul cliente va a considerare il comportamento (conoscenza, attitudine, uso, reazione al prodotto) e la tipologia (personalità, stile di vita).

Basando l'analisi su tali caratteristiche, è stato agevole costruire una segmentazione della clientela adatta all'elaborazione di un modello di offerta specifico per ogni segmento ritenuto valido per il lancio del prodotto: i principali aspetti interessati da tale studio sono stati il packaging, il canale di comunicazione, il concept di promozione ed il posizionamento nel mercato.

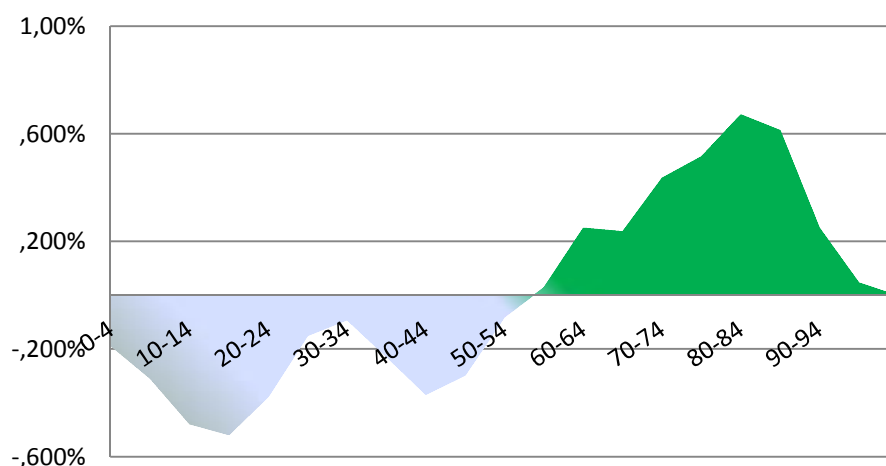
1.1 Analisi sociale e demografica

Lo studio delle caratteristiche socio-demografiche locali rappresenta il primo step per l'analisi del target e l'elaborazione della segmentazione di mercato.

E' stato effettuato un approfondimento sulla regione Umbria, con particolare attenzione alla Provincia di Perugia; dati raccolti dall'EFSA, European Food Safety Authority, e da Eurostat, Ufficio Statistico dell'Unione Europea, hanno anche permesso un raffronto tra le principali dinamiche demografiche locali con quelle relative a paesi dell'area Euro.

L'Umbria registra una età media pari 45,1 anni, rispetto un dato nazionale del 43,3: anche i principali indici di vecchiaia e anzianità evidenziano uno sbilanciamento della piramide delle età verso le fasce maggiori.

Gap Umbria - Italia, per fascia di età della popolazione



Fonte: *Elaborazione propria da dati ISTAT, 2012*

Come si può comprendere dal precedente grafico, il differenziale tra la percentuale di popolazione suddivisa per fascia di età di Umbria, confrontata con la media italiana, mostra un peso maggiore di persone con età avanzata rispetto alle fasce più giovani. In particolare la popolazione con età superiore ai 70 anni è statisticamente superiore alla media italiana, mentre la fascia di età tra i 10 ed i 30 anni è significativamente inferiore.

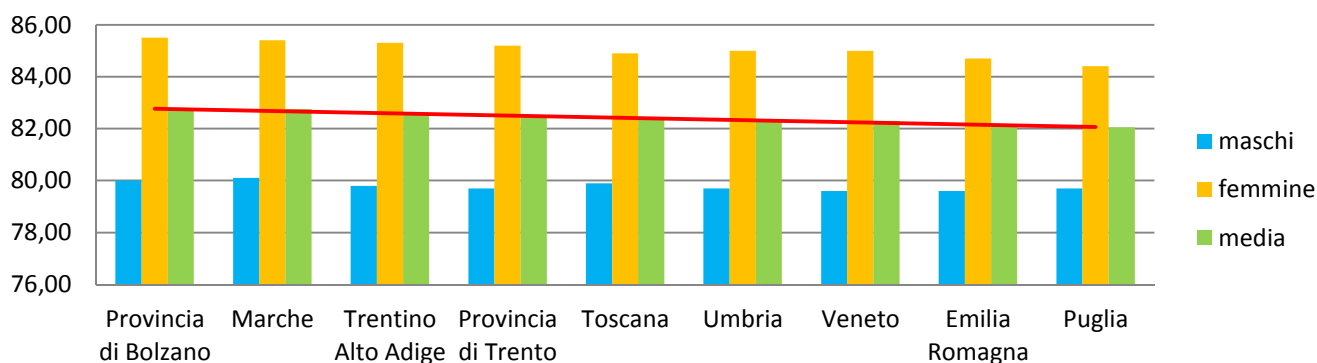
Per confermare risultati analoghi, si può osservare il grafico seguente che riporta la funzione cumulata della popolazione umbra, confrontata con quella nazionale. Il differenziale che si evidenzia è positivo per l'Italia nelle fasce di età minori di 50 anni, mentre è positivo per l'Umbria nelle fasce di età oltre i 64 anni.

Funzione cumulata della popolazione per età



Fonte: Elaborazione propria da dati ISTAT, 2012

Aspettativa di vita media per regione

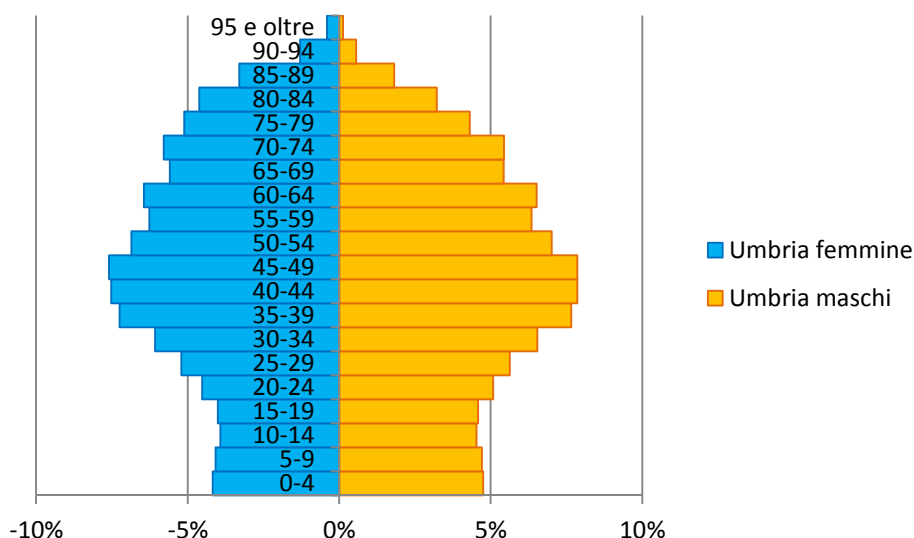


Fonte: Speranza di vita alla nascita per regione e sesso – Anno 2010, ISTAT Pubblicazione “Noi Italia”, 2012

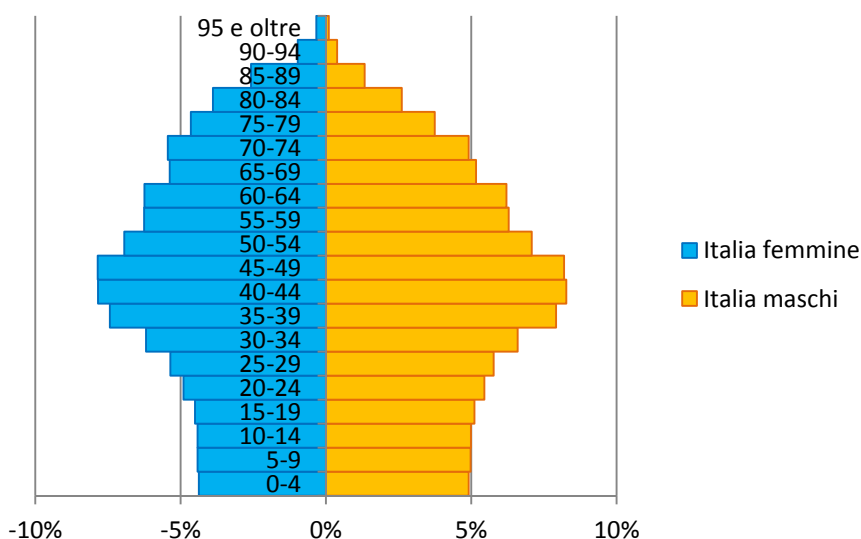
L’Umbria si classifica al sesto posto tra regioni e province a statuto speciale italiane per aspettativa di vita media totale. L’età di vita attesa per il sesso maschile è di 79,7 anni, mentre quella femminile è di 85,0 anni, coerentemente con le altre regioni centrali confinanti Toscana e Marche.

L’osservazione della piramide dell’età Umbra conferma i dati appena descritti: una base relativamente ristretta evidenzia infatti, in proporzione, una presenza ridotta delle fasce più giovani della popolazione. Il baricentro posto tra le fasce di età più centrali, ovvero 35 – 55 anni, suggerisce inoltre un andamento demografico negativo relativo agli ultimi 3 decenni.

Piramide dell'età in Umbria



Piramide dell'età in Italia



Fonte: *Popolazione residente per regione e classi di età al 31 dicembre 2011*, ISTAT Banca dati DEMO, 2012

Da un raffronto con la medesima presentazione di dati demografici relativi all'Italia, e quindi ricavata come media aritmetica tra le diverse regioni pesata per la popolazione, risulta interessante operare alcune osservazioni.

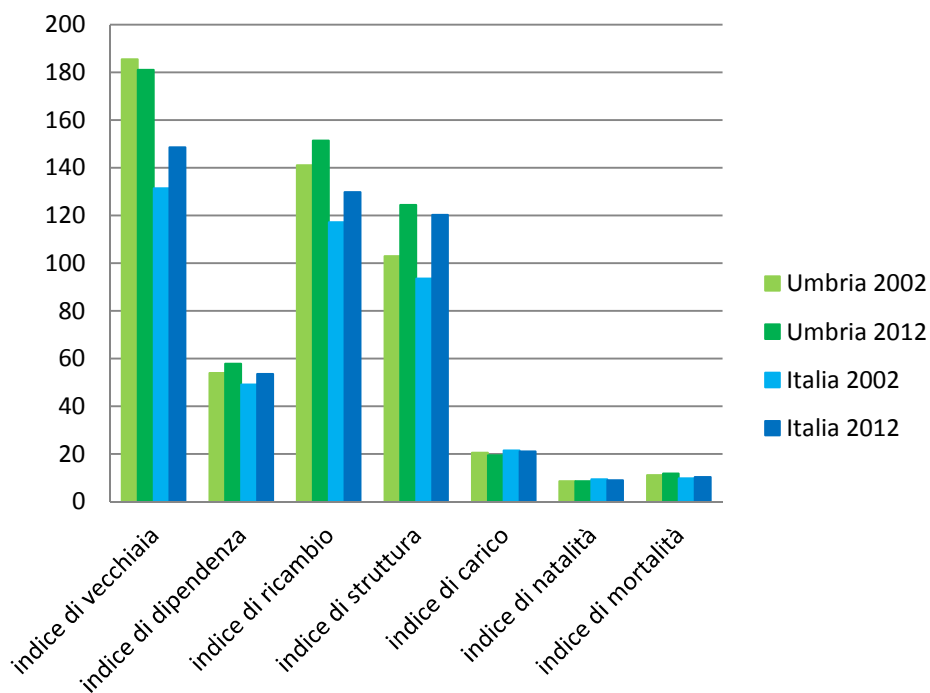
Nella piramide dell'età italiana si possono osservare le seguenti caratteristiche, che la contrappongono a quella umbra:

- Risulta evidente una base della piramide più ampia, segno della maggiore presenza, in proporzione sul resto delle età, di fasce di popolazione più giovani.
- Nelle fasce giovani, similmente tra Umbria e nei dati italiani, si rilevano una maggioranza di soggetti maschi rispetto a soggetti femmine.
- La piramide della regione Umbria mostra un particolare andamento demografico positivo, e perciò una forma realmente piramidale, fino agli anni '60, in prossimità perciò del boom

economico e demografico del nostro paese. A tale fenomeno si associa anche la maggiore longevità femminile dei soggetti ultra sessantenni.

- La punta della piramide, che indica i soggetti sia maschi che femmine che vantano un'età superiore ai 95 anni, presenta una dimensione maggiore nei dati relativi alla regione Umbria: tale dato mostra come il numero di soggetti con età particolarmente longeva sia superiore alla media italiana.

Principali indici demografici



Fonte: Elaborazione propria su dati ISTAT, 2012

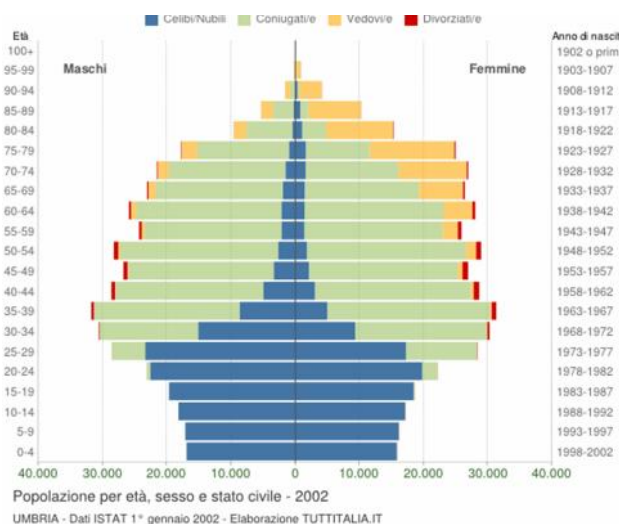
La rappresentazione dei precedenti indici demografici, elaborati sulla popolazione residente in Italia e relativa ad un orizzonte temporale decennale, mostra alcune differenze sulle principali tendenze sociali e demografiche tra la regione Umbria e la popolazione italiana.

Sono stati considerati in questa analisi i seguenti indicatori:

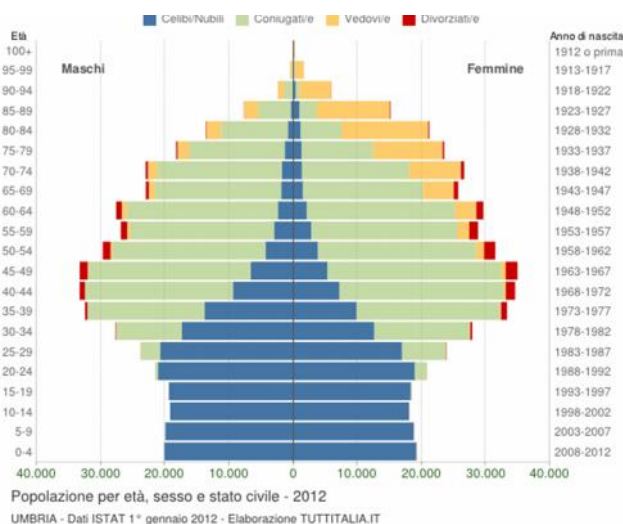
- **Indice di vecchiaia:** rappresenta il grado di invecchiamento della popolazione, ed è ricavato come il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni.
- **Indice di dipendenza strutturale:** riporta il dato del carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e oltre i 65 anni di età) su quella attiva (15-64 anni). La dipendenza strutturale in Umbria nel 2012 riporta un valore di 57.9 individui a carico, ogni 100 lavoratori; tale valore è superiore a quello italiano, pari a 53.5 individui a carico ogni 100 lavoratori.
- **Indice di ricambio della popolazione attiva:** Rappresenta il rapporto percentuale tra la fascia di popolazione che sta per andare in pensione (55-64 anni) e quella che sta per entrare nel mondo del lavoro (15-24 anni). La popolazione attiva è tanto più giovane quanto più l'indicatore è minore di 100. Ad esempio, in Italia nel 2012 l'indice di ricambio è 129,8 e significa che la popolazione in età lavorativa è molto anziana. Tale dato è rilevato in misura ancora maggiore per la regione Umbria.

- **Indice di struttura della popolazione attiva:** riporta il grado di invecchiamento della popolazione in età lavorativa ed è calcolato come il rapporto percentuale tra la parte di popolazione in età lavorativa più anziana (40-64 anni) e quella più giovane (15-39 anni). Seppur l'Umbria presenta un dato peggiore rispetto alla media nazionale, si nota un'evoluzione sull'orizzonte considerato dei 10 anni migliore rispetto all'Italia: l'indicatore di struttura della popolazione attiva per l'intero territorio nazionale mostra, in proporzione, un peggioramento maggiore che per la sola regione Umbria.
- **Indice di carico di figli per donna feconda:** rapporto percentuale tra il numero dei bambini fino a 4 anni ed il numero di donne in età feconda (15/49 anni). Dà un'indicazione del carico di figli in età prescolare per ogni donna lavoratrice.
- **Indice di natalità:** rappresenta il numero medio di nascita in un anno ogni mille abitanti. Anche questo dato raffigura, nell'orizzonte dei dieci anni presi in considerazione, un peggioramento della natalità nazionale maggiore rispetto al dato regionale.
- **Indice di mortalità:** riporta il numero medio di decessi in un anno ogni mille abitanti e, analizzato insieme all'indice di natalità, fornisce il saldo naturale, un fondamentale indicatore per comprendere le dinamiche demografiche di un paese.

Umbria 2002



Umbria 2012



Fonte: *Popolazione per età, sesso e stato civile 2012*, TUTTITALIA.IT, 2013

Ai fini della nostra analisi risulta rilevante anche aver preso in esame la composizione della popolazione umbra: lo studio delle abitudini e degli stili di vita offre la possibilità di cogliere esigenze e bisogni della domanda e di individuare fasce di consumatori sempre più specifiche a cui rivolgere la gamma di prodotti alla base di tale progetto. Rileviamo allora, grazie ad un'elaborazione di dati ISTAT effettuata da TUTTITALIA.IT, la composizione di popolazione suddivisa per età, sesso e stato civile.

L'osservazione di tali dati confrontati in un orizzonte temporale significativo di 10 anni (2002 – 2012) mostra chiare tendenze sociali con precise ripercussioni sulle abitudini di vita dei soggetti coinvolti; si è verificato:

- Un aumento del numero di divorziati, segnalati in rosso nei due grafici, in modo ovviamente proporzionale tra uomini e donne;

- Un forte aumento del numero di celibi e nubili nella fascia di età 24-49 anni, con probabili conseguenze negli indici di natalità del medesimo periodo;
- Un leggero aumento del numero di individui vedovi, soprattutto per soggetti di sesso femminile.

Queste osservazioni danno un chiaro segno su una trasformazione sociale in atto, coerentemente con il contesto italiano e suggeriscono l'elaborazione di un efficace modello di comunicazione promozionale destinata non più solo ai nuclei familiari, ma che rivolga particolare attenzione anche, e in modo sempre più importante, a individui singoli e con stile di vita profondamente diverso.

Altri aspetti demografici da considerare, per poter avere un quadro completo della popolazione residente in Umbria, sono le dinamiche sociali dei cittadini stranieri. L'Umbria, come la maggior parte delle regioni italiane, è stata meta di importanti flussi migratori che, negli anni, hanno modificato la struttura demografica del territorio stesso.

A fine 2010 il totale dei residenti stranieri nella regione ha sfiorato le cento mila unità, con un incremento annuo superiore al 7% (+6.606 persone). La forte incidenza della componente straniera sul totale della popolazione è particolarmente elevata raggiungendo l'11% (nel 2002 si registrava un 3.9%) e pone l'Umbria al secondo posto, dopo l'Emilia Romagna, e prima di altre regioni a forte pressione migratoria come Lombardia, Lazio, Veneto e Toscana.

La provincia di Perugia, secondo i dati del Dossier Statistico Immigrazione del Ministero dell'Interno, ospitava nel 2010 il 78% di tale popolazione straniera, ma è nella provincia di Terni che si registra il maggior incremento nel periodo 2002-2010 (+268%).

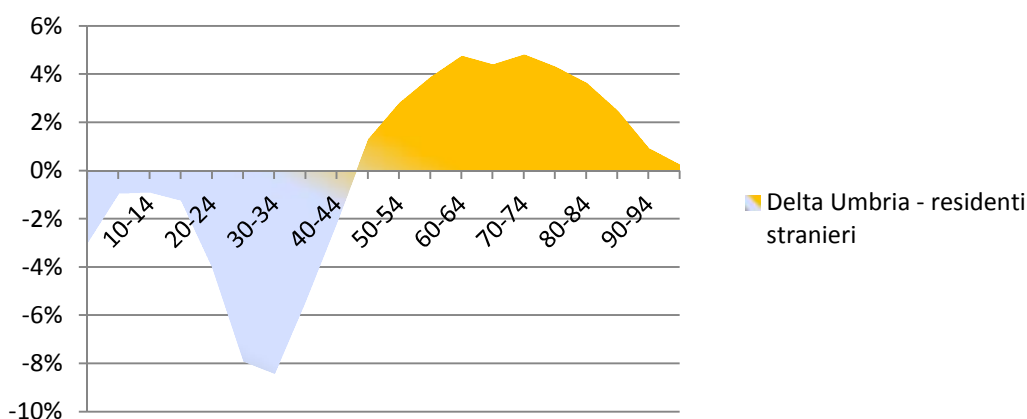
Per tali motivi lo studio delle dinamiche relative a cittadini stranieri residenti, offre molti spunti per poter produrre analisi qualitative e quantitative sui target, attuali ed attesi, di prodotti naturali e nutraceutici.

I flussi migratori in Italia hanno iniziato ad avere un impatto rilevante nella seconda metà degli anni '80, e negli ultimi decenni si sono intensificati: ad oggi il flusso migratorio in entrata è l'unico responsabile di una crescita demografica del nostro paese. Tale fattore, prende particolare importanza in un'ottica prospettica nella regione Umbria caratterizzata, come precedentemente detto, da un saldo naturale (differenza tra il saldo di mortalità e quello di natalità) molto negativo rispetto alla media nazionale.

Nel periodo 2002-2010 si è registrato un incremento dell'incidenza della componente femminile: i dati relativi al 2010 riportano una media regionale del 54% di soggetti di sesso femminile, con un picco per la Provincia di Terni del 56.5%.

Confrontando la media di età regionale, strutturata per fasce quinquennali, con le caratteristiche della popolazione di stranieri residenti in Umbria, si nota un forte squilibrio nella composizione di fasce giovani ed anziane.

Gap Umbria - residenti stranieri, per fascia di età

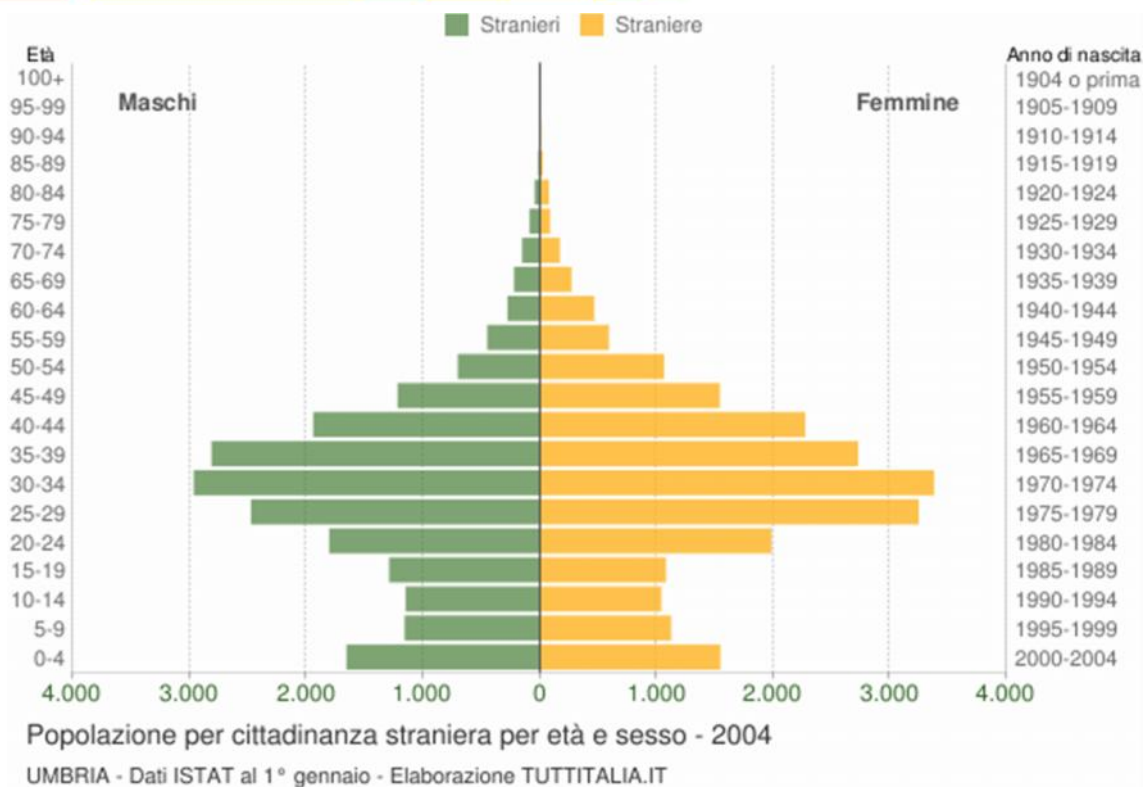


Fonte: *Elaborazione propria dati ISTAT, 2012*

L'età media dei residenti stranieri si attesta intorno ai 27 anni, molto inferiore rispetto ai 45.1 dei residenti Umbri.

L'analisi della piramide dell'età di stranieri nel territorio Umbro inoltre, evidenzia una concentrazione nell'età tra i 20 ed i 44 anni, con un indice di natalità particolarmente elevato negli ultimi anni. Considerazioni rilevanti sulla rappresentazione dei dati in piramide dell'età sono:

- La fascia di età tra i 30-34 anni è quella che comprende il numero maggiore di residenti stranieri, sia per gli individui di sesso maschile che femminile;
- Ad oggi, secondo questi dati, la prevalenza di stranieri è di sesso femminile: ciò risulta particolarmente evidente per la fascia 30-40 anni; tuttavia la base della piramide è più equilibrata e riporta una maggiore omogeneità tra individui di sesso maschile e femminile: la tendenza nel medio/lungo periodo sembrerebbe quindi portare ad un riequilibrio della composizione tra i due sessi;
- la presenza di anziani oltre i 65 anni è estremamente limitata: questo è un importante fattore di differenziazione dalla popolazione italiana, e ancora di più da quella umbra;

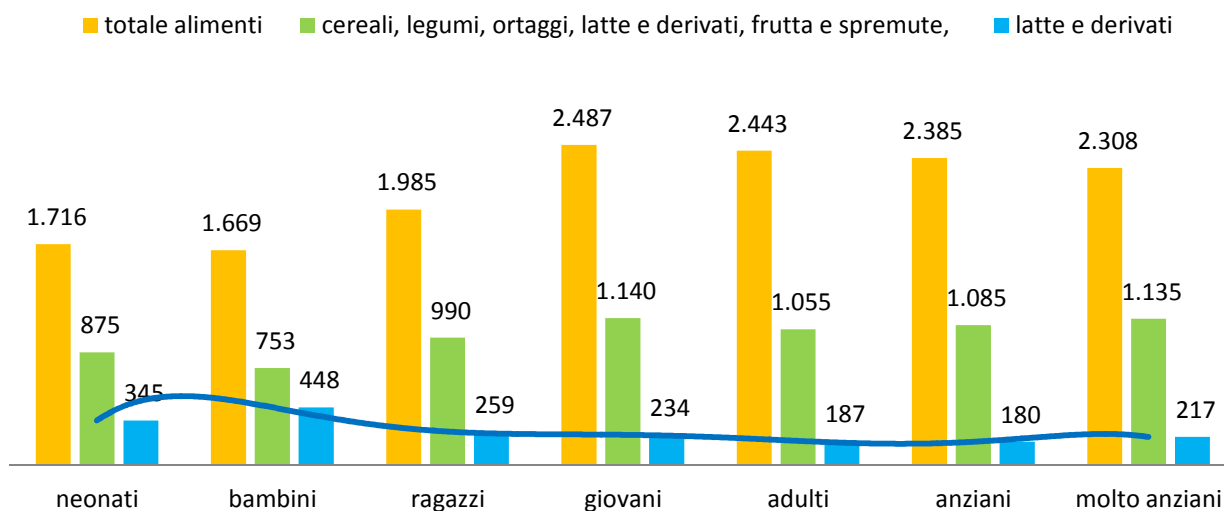


L'analisi demografica sulla popolazione residente in Umbria va correlata all'analisi delle abitudini alimentari della medesima popolazione. L'EFSA, European Food Safety Association, registra puntualmente i consumi alimentari, divisi per tipologia di alimento, con un dettaglio specifico per ogni nazione aderente all'Unione Europea. Appoggia le proprie banche dati agli enti nazionali di statistica ed a altri importanti istituti di sondaggi e censimento sulle abitudini alimentari.

Il seguente grafico per istogrammi, riporta il consumo medio giornaliero espresso in grammi, per varie tipologie di alimenti dei residenti italiani. I dati provengono dall'Indagine Nazionale sui Consumi alimentari in Italia (INRAN-SCAI 2005-06) e riportano un'immagine della domanda alimentare italiana fortemente caratterizzata da differenze rispetto alle analoghe abitudini di altri paesi europei.

A fianco al totale di alimenti ingeriti in media per fascia di età, colonna evidenziata in arancione, è stato riportato il consumo quotidiano in grammi di una serie di alimenti che hanno una stretta correlazione con la domanda di prodotti naturali, evidenziati in verde. Particolare attenzione è stata posta agli alimenti derivanti dalla lavorazione del latte: la linea evidenziata in blu riporta l'andamento del consumo in grammi di derivati del latte, nelle varie fasi della vita, nel nostro paese. Si nota come tale tendenza sia maggiore per le fasce di età più giovani e, via via, sempre minore in proporzione per le fasce più anziane.

Consumo italiano di alimenti per fascia d'età, grammi/giorno;



1.2 Segmentazione della domanda

Per segmentazione si intende l'insieme delle attività tese a determinare la suddivisione del mercato in gruppi di consumatori simili per il comportamento d'acquisto. Il principio che un singolo prodotto non possa soddisfare tutte le tipologie di consumatori appare pacifico; il mercato dei beni di consumo ha raggiunto negli ultimi anni la capacità di proporre alla propria domanda una gamma vastissima di varianti per ogni tipologia di prodotto. Per pianificare il lancio di un prodotto e strutturare una campagna di marketing e di comunicazione specifica è possibile considerare consumatori che condividano gusti e preferenze simili e che di conseguenza possano essere soddisfatti adeguatamente con uno stesso prodotto. Tale raggruppamento funzionale di consumatori è il segmento di mercato.

5 sono le fasi che portano ad una adeguata segmentazione di mercato; le prime due hanno una valenza analitica, le successive tre strategica:

- determinazione dei bisogni del consumatore;
- divisione del mercato in base a dimensioni significative;
- sviluppo del posizionamento del prodotto;
- decisione in merito alla strategia di segmentazione;
- progettazione della strategia di marketing;

La fase di analisi dei bisogni del consumatore è stata effettuata basandoci sulle caratteristiche demografiche e sociali della popolazione umbra, dando particolare interesse a fattori quali composizione per fasce di età, presenza di residenti stranieri, sesso e abitudini alimentari.

Per quanto riguarda la seconda fase, sono stati considerati 3 aspetti chiave, ovvero la tipologia di segmentazione da effettuare, la scelta delle basi per la segmentazione e la scelta delle variabili attraverso cui segmentare la domanda. L'analisi effettuata ha seguito due principali criteri:

- segmentazione a priori: andando a selezionare ipotesi frutto di esperienza degli analisti e buon senso, senza tener conto di ricerche di mercato preliminari. Intorno a questo primo

passo si è identificata la struttura della profilazione della clientela e si sono poste le basi per la scelta delle variabili di segmentazione;

- segmentazione a posteriori: frutto di approfondimenti specifici sulle caratteristiche del mercato, legata a criteri di selezione delle variabili più significative.

E' stato implementato un modello per strutturare la segmentazione del mercato in maniera efficace; sono state individuate le variabili attorno a cui selezionare i target diversi e, per ognuno di essi, costruire il posizionamento del prodotto più mirato possibile. Le variabili considerate sono:

- dati anagrafici: età, considerata in fasce di età caratterizzate da analoghe preferenze alimentari e di consumo, e sesso;
- stili di vita: particolare risalto è stato dato alle fasce sociali con una percentuale crescente di persone "single": celibi/nubili, divorziati e vedovi.
- consumo di prodotti naturali: nello specifico è stato considerato il consumo giornaliero di latte e derivati, come registrato dall'Indagine Nazionale sulle Abitudini Alimentari in Italia.
- Attributi ricercati nel consumo di prodotti alimentari: sono state prodotte ipotesi circa i benefici che ogni tipologia di consumatore considerato potrebbe cercare nell'acquisto di yogurt soft e yogurt da bere; in base a tali assunzioni si è attribuita una percentuale di

L'interazione tra tutte queste variabili, di cui alcune selezionate a priori come le informazioni anagrafiche, altre ottenute da approfondite ricerche di mercato, ha dato vita ad una segmentazione di mercato mirata alle esigenze locali.

Dal seguente schema riepilogativo si possono intravedere quali target possono essere maggiormente interessati all'acquisto di prodotti nutraceutici legati a derivati del latte, quali yogurt. Vengono così identificate le fasce di età 0 – 14 anni e oltre i 55 anni che saranno raggiunte tramite i canali comunicativi ritenuti più idonei e con specifici messaggi promozionali. La strutturazione di un piano di marketing completo terrà conto anche della definizione di prezzo, packaging e posizionamento.

Fascia d'età	0-14			15-24			25-34		
Consumo di prodotti derivati dal latte (grammi/gg)	396.52			259.24			233.89		
Sesso	% bisogno soddisfatto	m	f	% bisogno soddisfatto	m	f	% bisogno soddisfatto	m	f
Attributo del prodotto		59,281	55,958		40,921	39,209		51,538	51,838
Bontà	30%	7.05	6.66	40%	4.2	4.1	40%	4.8	4.8
Alimento nutriente	50%	11.75	11.09	20%	2.1	2.0	20%	2.4	2.4
Proprietà benefiche	10%	2.35	2.22	5%	0.5	0.5	20%	2.4	2.4
Tendenza/comodità	10%	2.35	2.22	35%	3.7	3.6	20%	2.4	2.4

Fascia d'età	35-44			45-54			oltre 55		
Consumo di prodotti derivati dal latte (grammi/gg)	186.80			186.80			198.29		
Sesso	% bisogno soddisfatto	m	f	% bisogno soddisfatto	m	f	% bisogno soddisfatto	m	f
Attributo del prodotto		65,758	67,852		62,978	66,421		143,083	178,378
Bontà	20%	2.5	2.5	25%	2.9	3.1	25%	7.1	8.8
Alimento nutriente	40%	4.9	5.1	30%	3.5	3.7	30%	8.5	10.6
Proprietà benefiche	30%	3.7	3.8	35%	4.1	4.3	40%	11.3	14.1
Tendenza/comodità	10%	1.2	1.3	10%	1.2	1.2	5%	1.4	1.8

2 Analisi della concorrenza

Una volta aver completato l'analisi relativa alle tendenze e alle preferenze della domanda di prodotti naturali a cui siano stati riconosciuti particolari proprietà benefiche, è stato necessario approntare un'analisi specifica sui soggetti che già ad oggi sono fortemente presenti nel mercato di riferimento.

L'analisi dei dati raccolti dall' "Information Resources-GDOWeek" offre un'immagine ben precisa del mercato a cui il progetto Nutralat si propone.

Valore di Mercato
€ 791,063,000.00

Volume del Mercato
214,387.00 tonnellate

Dinamica dei consumi in valore
11.8%

Dinamica dei consumi in volume
5.1%

Peso delle zone in volume	
Nord-Ovest	35.4%
Nord-Est	27.4%
Centro	22.2%
Sud	15.0%

Peso dei canali distributivi in volume	
Ipermercati	17.6%
Supermercati	66.4%
Superette	16.0%
Altri	59.6%

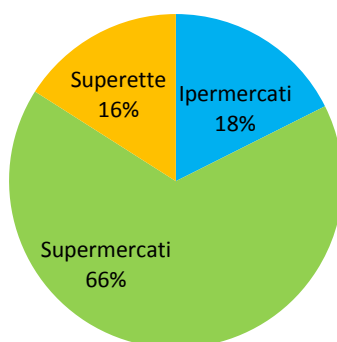
La dimensione complessiva del mercato è riportata in circa 790 mln di euro, e la quota relativa alle regioni del centro Italia è di circa 175,6 mln di euro.

La quantità di prodotto consumata, stimata per le regioni del centro Italia, è di circa 47.594 tonnellate annue, corrispondenti a circa 300 mln di confezioni all'anno.

Particolare attenzione è stata rivolta allo studio degli attuali canali distributivi, intesi come il luogo in cui la clientela acquista i prodotti. Ne emerge un peso prevalente di acquisti avvenuti presso supermercati (66%), con dimensione compresa tra i 400 metri quadrati ed i 2,500 metri quadrati.

Il volume di vendite restante è suddiviso tra ipermercati (18%), ovvero negozi con dimensione superiore ai 2,500 metri quadrati, e superette (16%), piccoli store localizzati prevalentemente su quartieri cittadini e che vantano in media una dimensione inferiore ai 400 metri quadrati.

Peso dei canali distributivi



Quello alimentare è storicamente un settore già maturo e presenta, soprattutto nel territorio umbro, un numero elevato di aziende ben posizionate sulle attuali esigenze di mercato.

Il lancio di prodotti innovativi come una gamma di yogurt cremosi, drink e soft legati alla nutraceutica fornisce l'opportunità di creare nuovi spazi di mercato, in modo tale che detengono maggiori quote di offerta maggiori non sono ancora strutturate per soddisfare. La valutazione dei principali competitor diretti nel settore alimentare della produzione lattiero casearia, dei concorrenti che eventualmente possono fare la scelta di inserirsi in tal mercato e dei loro tempi di reazione nella realizzazione di un prodotto analogo a quello ottenuto dal progetto Nutralat, ha consegnato un'importante guida strategica nelle mani del management per la pianificazione delle operations e del piano di marketing.

2.1 Principali competitor su scala nazionale

Il consumo di yogurt, che sia in formato cremoso, drink o frozen segue precisi canali distributivi ormai radicati nelle abitudini del consumatore. Lo sviluppo della grande distribuzione in modo talmente capillare ha reso evidente il dover considerare, in fase di pianificazione di lancio di un prodotto, l'offerta che anche attori economici di grandi dimensioni offrono sul mercato nazionale. La proposta di uno yogurt innovativo, ottenuto da nuovi processi di alimentazione degli animali, da attenti e scrupolosi test sulla lavorazione della materia prima e dall'integrazione dei risultati chimici con la raccolta di preferenze di consumatori locali, si caratterizza per un posizionamento strategico ben diverso da un prodotto industriale e rivolto alla grande distribuzione. Tuttavia, le scelte di consumo di grandi fasce di consumatori target vanno sicuramente considerate alla luce dell'offerta di prodotti commerciali e facilmente reperibili presso punti di distribuzione principalmente raggiunti dalla domanda.

Di seguito i maggiori competitor a livello nazionale che, per le caratteristiche della struttura del loro business e dei loro prodotti, sono considerati competitor diretti.

2.1.1 Granarolo



Fondata negli anni '60, Granarolo fu una delle prime aziende italiane di produttori impegnati nella raccolta, trasformazione e commercializzazione del latte. Per espandere il proprio business Granarolo, nel 2011, ha investito nell'acquisizione di LatBri, azienda produttrice di prodotti lattiero caseari.

Ad oggi l'attività è divisa su 4 aree principali:

- latte e panna: occupa il 52% del business e rende Granarolo il primo attore italiano in tale mercato, con una quota di mercato pari al 24.1%;
- yogurt: occupa l'11% del business e rende Granarolo, la terza realtà in Italia (quota di mercato coperta pari al 10.3%);
- prodotti caseari vari: occupano il 23% dell'attività aziendale. La produzione di mozzarelle e stracchino attribuiscono a Granarolo rispettivamente il 2° e 3° posto sui mercati nazionali (quote di copertura rispettivamente pari a 8% e 12.2%)
- diversificazione (ovvero gastronomia industriale, uova e dessert): anche in questi comparti residuali Granarolo appare tra i primi 3 attori sull'orizzonte nazionale.

Brand gestiti da Granarolo, ed attivi nella produzione di yogurt sono Yomo, Prima Natura e Alta Qualità.





Le varie tipologie di yogurt cremosi rendono questi marchi, e quindi Granarolo, un competitor diretto anche sul territorio umbro.

Prima Natura, come gli altri brand, ha un'ampia gamma di prodotti lattiero caseari, e focalizza la sua immagine sull'utilizzo di prodotti alimentari derivanti da colture biologiche.

Alta Qualità, utilizza nelle sue produzioni solo latte italiano selezionato, ed offre yogurt cremosi in gusti frutta e golosi (cioccolato, nocciole, vaniglia etc.)

Yomo, brand di punta di Granarolo, oltre ai classici yogurt cremosi offre poi nel mercato prodotti in formato drink come "Yomo Go" e "Yomino", confezionati singolarmente, in commercio presso tutti i principali supermercati e disponibili in diversi gusti e formati. Tali prodotti, disponibili in vari gusti fruttati e al caffè, racchiudono caratteristiche di praticità, forte visibilità a livello nazionale e comodità d'uso fortemente percepite dai consumatori. Rappresentano perciò un prodotto sostituibile e direttamente concorrenziale a Nutralat nel formato drink.

2.1.2 Parmalat



E' una società quotata italiana, controllata dalla francese Lactalis, specializzata nella raccolta di latte e nella lavorazione e produzione di yogurt, panna e nel settore alimentare in genere. Ha registrato un fatturato di 1.209 mln di dollari nel 2012; vanta 68 stabilimenti produttivi in tutto il mondo e si rifornisce di latte, solo in Italia, da circa 800 allevamenti.

Detiene e gestisce decine di marchi con risonanza nazionale ed internazionale tra cui KYR, Yogurt Parmalat, Zymil e Fibresse.



KYR offre yogurt alla frutta e cremosi, in confezioni mono dosi di vetro, caratterizzate da due strati eterogenei di prodotto, con diversa concentrazione di yogurt bianco e prodotto alla frutta, molto simile ad un dessert.

Yogurt Parmalat rappresenta una vasta gamma di prodotti yogurt cremosi, bianco e a vari gusti di frutta e cremosi, in formati monodose e venduti a pacchetti di più confezioni.

Zymil è il brand di casa Parmalat che offre prodotti a basso contenuto di lattosio, quindi con caratteristiche di alta digeribilità dedicato a persone intolleranti al lattosio.

Fibresse infine, marchio produttore di latte e yogurt con aggiunta di fibre e Biotina, si rivolge in particolar modo al mantenimento della linea promuovendo un equilibrato metabolismo energetico.

Viene classificato sicuramente come competitor diretto per la linea Nutralat di yogurt cremoso ma non ha intrapreso ancora, in modo ufficiale nel nostro paese, l'ingresso nei mercati degli yogurt drink e soft gelato. Inoltre non presenta attualmente tra la sua offerta di prodotti un'attenzione particolare dedicata a linee di yogurt nutraceutici, con proprietà benefiche per l'organismo.

2.1.3 Danone



Danone è un'impresa alimentare multinazionale francese, presente in 120 paesi, ed attiva nella produzione di prodotti caseari freschi, in particolare yogurt.

E' presente in Italia dal 1966 tramite Danone S.p.A. (fatturato 2012 di circa 308 milioni di euro); gestisce e coordina diversi marchi a livello nazionale, tra cui Actimel, Activia, Danacol, Danaos, Danette, Vitasnella e Danone l'Arte dello Yogurt.



La presenza di un elevato numero di brand, tutti attivi nel segmento yogurt freschi, assume rilevanza nella specializzazione che ciascun marchio promuove tramite le caratteristiche del proprio prodotto e tramite un'accurata campagna informativa e promozionale.

Vengono infatti sponsorizzati yogurt cremosi e da bere contenenti vitamine e particolari fermenti lattici che sostengono:

- il normale funzionamento del sistema immunitario, grazie ad esempio alla vitamina D e vitamina B6 (Actimel);

- l'equilibrio della flora intestinale, grazie a bifidus actiregularis, calcio e fermenti vivi presenti nei comuni yogurt (Activia);
- la riduzione del colesterolo, grazie a fitosteroli che aiutano a ridurre l'assorbimento dei grassi Danacol);
- la salute della struttura ossea, con prodotti ricchi di calcio e vitamina B (Danaos);
- il mantenimento della linea con prodotti a bassi contenuti di zuccheri e grassi (Vitasnella).

Danette e L'arte del Gusto Danone focalizzano il loro business sul gusto e si avvicinano, a differenza degli altri brand di Danone, a veri e propri dessert da tavola.

La funzione nutritiva e fortemente benefica promossa dai suoi prodotti rappresenta un elemento di forte differenziazione sul mercato: la forza dei marchi che detiene, focalizzati ognuno su di un ambito specifico delle funzioni benefiche che un prodotto di yogurt cremoso o drink possono vantare, costituisce nel mercato di riferimento l'elemento che rende Danone un vero e proprio leader.

Esso può rappresentare, per le caratteristiche dei suoi prodotti e per la strategia di promozione adottata, un competitor diretto per il progetto Nutralat anche se esistono numerose differenze strategiche e di business:

- entrambi focalizzano la propria offerta su yogurt con particolari caratteristiche benefiche e nutritive; tuttavia Danone opera tramite diversi marchi ben distinti, focalizzando anche parte del suo business su prodotti yogurt appartenenti a linee più tendenti al dessert/dolce;
- Danone sfrutta una struttura organizzativa molto consolidata, che sicuramente permette economie di specializzazione e di scala, oltre che un fortissimo potere contrattuale sui canali distributivi, tali da apportare forti vantaggi di costo; l'Associazione Temporanea di Scopo che promuove il progetto Nutralat, invece, gode di una spiccata rapidità decisionale e di una maggior flessibilità operativa data dalla minor dimensione organizzativa, sicuramente vantaggiosa per aggredire il mercato a livello locale.
- Il prodotto Nutralat punta a promuovere il valore di lavorazioni tradizionali e artigianali, partendo da materie prime legate al territorio di origine; per definizione, il business di Danone non riesce a cogliere tali aspetti e si posiziona come un produttore industriale di prodotti lattiero caseari, non particolarmente radicato al territorio umbro.

Branding	Danone	• focus su più brand di prodotti sostituti
	Nutralat	• promozione di un'unica linea di prodotti nutraceutici
Struttura organizzativa	Danone	• solida e fortemente strutturata
	Nutralat	• flessibile e maggiormente dinamica
Prodotto	Danone	• ricerca qualitativa di tipo industriale e commerciale
	Nutralat	• tradizione e territorialità delle materie prime

2.2 Principali competitors del settore lattiero caseario umbro

La tradizione agroalimentare umbra ha facilitato da sempre il sorgere di aziende alimentari legate al rapporto con il territorio regionale e con prodotti naturali. A fianco di queste, aziende agricole ed alimentari più recenti si sono inserite in questo particolare contesto territoriale.

Il progetto Nutralat, vede coinvolte alcune delle aziende del comparto agro-alimentare umbro che più di altre si sono contraddistinte per una particolare attenzione alla qualità della lavorazione della materia prima, per la genuinità delle trasformazioni del prodotto e per la cura nel rispetto delle tradizioni lungo tutte le attività della filiera produttiva.

Il motore di ricerca web UmbriaCompany, promosso da Confindustria Umbria, propone un database di aziende presenti nel territorio regionale ed adeguatamente suddivise per settore di attività. Lo studio dei competitor attivi nel mercato si è rivolto a quelle realtà economiche che, per tipologia di business operato, possono aver interesse nel soddisfare la domanda di prodotti yogurt e le competenze tecniche e produttive per implementare nel breve termine una produzione organizzata degli stessi. Approcciati come business case, sono stati analizzati nel dettaglio 3 principali attori del mercato:

2.2.1 Gruppo Grifo Latte società Agricola Cooperativa R.L.



Grifo Latte è una cooperativa di produttori focalizzata sulla produzione e commercializzazione di prodotti lattiero caseari, appartenenti a diverse tipologie come latte, burro, panna, ricotta, formaggi vari e dessert a base di latte. Il fatturato annuo è superiore ai 50 mln di € e vanta un numero di dipendenti inferiore ai 250.

Gli ultimi anni hanno visto l'espansione di Grifo Latte anche nel settore di insalate pronte, legumi e altri prodotti alimentari legati al territorio umbro.

Gli attori che compongono tale cooperativa sono:



Grifo Latte è attiva da molto nella produzione industriale di yogurt cremoso e da bere, distribuiti nei principali supermercati della regione e nel proprio spaccio diretto, Grifo Latte ha negli ultimi

anni lanciato un nuovo progetto con l'apertura di un negozio di frozen yogurt, denominato You Grifo: store mono prodotto situato al centro di Perugia.

Negli anni Grifo Latte ha stretto partnership con appuntamenti locali come Umbria Jazz ed Eurochocolate, importanti eventi perugini legati alla cultura musicale e alimentare e questo ha portato ad un forte radicamento dell'immagine della società nel territorio locale.

Colfiorito è un marchio reso famoso dalla produzione di mozzarelle fior di latte, distribuite in Umbria e Marche direttamente dallo stabilimento produttivo di Col Fiorito; punto di forza di tale marchio è lo stretto contatto con il territorio regionale.

Il brand Norcia è legato invece alla produzione di formaggi di latte di pecora, localizzato nei Monti Sibillini tra Umbria e Marche.

Amatrice, Legumi dell'Umbria, Cantina dei Colli Amerini e Corradi sono importanti marchi, inglobati nella Cooperativa Grifo Latte al fine di differenziare l'offerta di prodotti alimentari ed integrare diverse fasi della filiera.

Si sottolinea la vicinanza al territorio, il canale distributivo diretto al consumatore ed il core business di Grifo Latte, organizzato in modo da riuscire ad inglobare comparti diversi del mercato alimentare umbro senza perdere competenze specifiche nella produzione di ciascun prodotto finito.

2.2.2 Argenti Srl, con marchio Tiber



Argenti Srl è un'azienda legata all'acquisto e trasformazione del latte. Ha sede in Ponte Felcino – Perugia e dal 1960 svolge attività di produzione di latte concentrato con risonanza in tutto il territorio italiano.

Utilizza, nelle sue lavorazioni, solo latte italiano ed ha ottenuto il riconoscimento di certificazione ISO 9001.

I prodotti offerti ripercorrono una vasta gamma di derivati del latte: latte in polvere, semilavorati per gelateria e preparati per produzioni industriali di pasticceria.

Non è attiva direttamente nella produzione di alimenti lattiero caseari ne, per la natura del suo core business, è attiva nella promozione verso clienti consumatori diretti.

2.2.3 Azienda Casearia F.lli Caponera



L'azienda Casearia Caponera nasce a Colfiorito nell'altopiano Umbro-Marchigiano negli anni '70 per strutturarsi poi negli anni '90 secondo un nuovo assetto societario, nominando Adriano Caponera amministratore unico.

Attiva nella lavorazione di prodotti lattiero caseari derivanti dal latte vaccino, ha subito nell'ultimo decennio un notevole ampliamento seguito anche da un ammodernamento tecnologico.





Commercializza su scala nazionale i propri prodotti, distribuendo a negozi, ristoranti e aziende produttrici di alimenti surgelati.

Il fatturato annuale è compreso tra i 10 ed il 20 mln di euro, con un numero di dipendenti di poco inferiore ai 50. Nel corso degli anni ha ottenuto importanti certificazioni quali ISO/IEC 20000-1:2011 per la gestione dei servizi informatici, UNI EN ISO 9001:2000 per la gestione della qualità e ISO 14001 del 2004 per la tutela dell'ambiente.

L'acquisto del nuovo stabilimento produttivo nel 2010 per la produzione di formaggio semi-stagionato ha accresciuto la competitività produttiva dell'azienda; i prodotti dell'azienda casearia sono sottoposti periodicamente a rigidi audit di verifica e controllo da parte dell'ufficio qualità dell'azienda, al fine di assicurare una qualità del prodotto sempre in linea con gli standard di certificazione. Gran parte della sua attività è rivolta alla produzione di "ciliegine" da conferire ad aziende produttrici di prodotti surgelati e da ricotte omogeneizzate e non. Non svolge attività B2C ma si rivolge ad aziende per la commercializzazione dei suoi prodotti.

La distribuzione dei prodotti caseari di propria produzione e la commercializzazione di prodotti caseari avvengono tramite un proprio parco di automezzi che la rendono in grado di servire in modo efficace le regioni Umbria, Marche e Toscana.

E' possibile riepilogare l'offerta attuale dei competitor B2C considerati, valutando prodotti offerti e politica di prezzo adottata, nella seguente rappresentazione grafica:

Yogurt cremoso	target (età)	2 - 80 anni	2 - 80 anni	2 - 80 anni	2 - 80 anni
	prezzo (€)	€ 0.67	€ 0.64	€ 0.65	€ 0.63
Yogurt drink	target (età)	5 - 40 anni		5 - 40 anni	
	prezzo (€)	€ 0.90		€ 0.61	
Yogurt frozen	target (età)				5 - 40 anni
	prezzo (€)				€ 2.50
Altri prodotti caseari	target	5 - 80 anni	5 - 80 anni	5 - 80 anni	5 - 80 anni
		Granarolo	Parmalat	Danone	Grifolatte
					

3 Analisi delle 5 forze di Porter

Il progetto Nutralat è stato studiato, nella sua fase iniziale, in relazione al contesto competitivo e di mercato grazie allo schema concettuale delle 5 forze di Porter.

Tale schema teorico vede il successo e la realizzazione efficace di un nuovo business, come il lancio di un prodotto innovativo, in funzione di 5 variabili:

- a. minaccia di nuovi ingressi nel mercato;
- b. minaccia di prodotti sostituiti;
- c. potere contrattuale dei fornitori;
- d. potere contrattuale della clientela;
- e. situazione competitiva attuale.



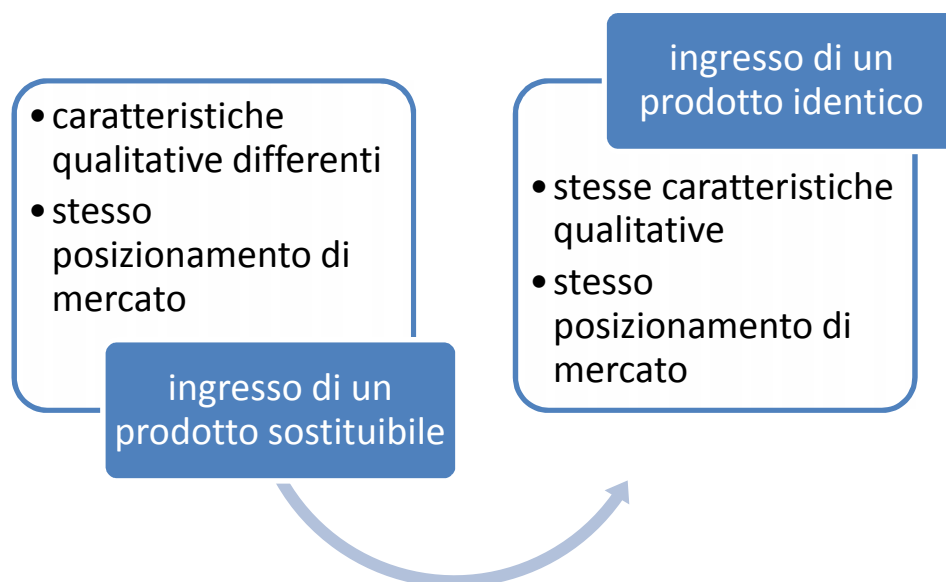
3.1 Minaccia di nuovi ingressi nel mercato

Il segmento di mercato preso in considerazione in questa particolare fase è quello dei prodotti alimentari naturali, derivanti dalla lavorazione casearia di latte di capra, e rispondenti a particolari esigenze nutrizionali e benefiche proprie degli alimenti nutraceutici.

In particolare la linea di prodotti yogurt cremoso, drink e soft gelato oggetto del presente progetto è realizzata pensando alla soddisfazione di utenti finali con esigenze e bisogni alimentari riconducibili principalmente alle caratteristiche di gusto, proprietà nutritive, proprietà benefiche e comodità/tendenza al consumo nella vita quotidiana.

La minaccia di nuovi ingressi nel mercato rappresenta una delle principali attenzioni poste in questa fase di studio. Viste le proprietà dell'innovazione di prodotto proposta, è da considerare la minaccia di nuovi entranti in maniera duplice:

- si può considerare tale minaccia in “senso allargato”, intendendo la possibilità che aziende già attive nel settore alimentare e non, possano scoprirsi interessate a proporre nuove linee di yogurt in formati corrispondenti o differenti alla nostra gamma di prodotti offerti;
- in alternativa è possibile analizzare la minaccia di nuovi ingressi in “senso stretto”, ovvero considerare il rischio che sia lanciato un prodotto yogurt con proprietà benefiche e nutraceutiche e con caratteristiche simili e pienamente sostituibili alla nostra offerta.



La nostra offerta di yogurt in formati e tipologie differenti, e di conseguenza tutta la sua campagna di comunicazione e di promozione, si basa sulle caratteristiche implicite di territorialità, originalità nella lavorazione, naturalità dei processi produttivi e qualità del prodotto. Tali caratteristiche sono per definizione implicite nella nostra struttura organizzativa costituita dalla collaborazione di una rete di attori protagonisti, ognuno in uno step diverso della filiera, del settore agroalimentare umbro.

Alla luce di tale considerazione, la minaccia di nuovi ingressi nel mercato generico di yogurt, sia a livello locale che nazionale, non assume toni particolarmente minacciosi: un’adeguata campagna di comunicazione del nostro prodotto, mirata in modo efficace a fasce di età e per gruppi di consumo omogenei, avrà l’effetto di posizionare il nostro prodotto su un gradino superiore con un’indicazione di benefit atteso per il consumatore chiaramente maggiore.

Il rischio di nuovi ingressi nel mercato in senso stretto, ovvero di prodotti yogurt con proprietà benefiche legate agli alimenti nutraceutici, è considerato limitato almeno nel breve termine. Non sono state infatti individuate, dal presente studio di mercato, aziende o strutture organizzative che al pari della ATS proponente lo yogurt Neutralat, possano implementare la produzione e la lavorazione di un prodotto analogo in un orizzonte di tempo accettabile; inoltre le competenze specifiche maturate dagli attori che compongono l’ATS, sono difficilmente replicabili in un unico soggetto poiché frutto di anni di esperienza in ambiti diversi del settore agroalimentare.

Un ulteriore aspetto che assicura un vantaggio competitivo verso il rischio dell’ingresso di nuovi competitor è legato alla territorialità e al rapporto diretto con la clientela.

A favore del successo di un prodotto che fa del rapporto con il territorio e della naturalità della produzione il suo punto di forza, oltre che delle caratteristiche nutrizionali e gustative, pesa sicuramente la presenza di Ferretti Caseificio e delle altre aziende coinvolte nel territorio umbro, da sempre ricco di tradizioni legate alla produzione alimentare.

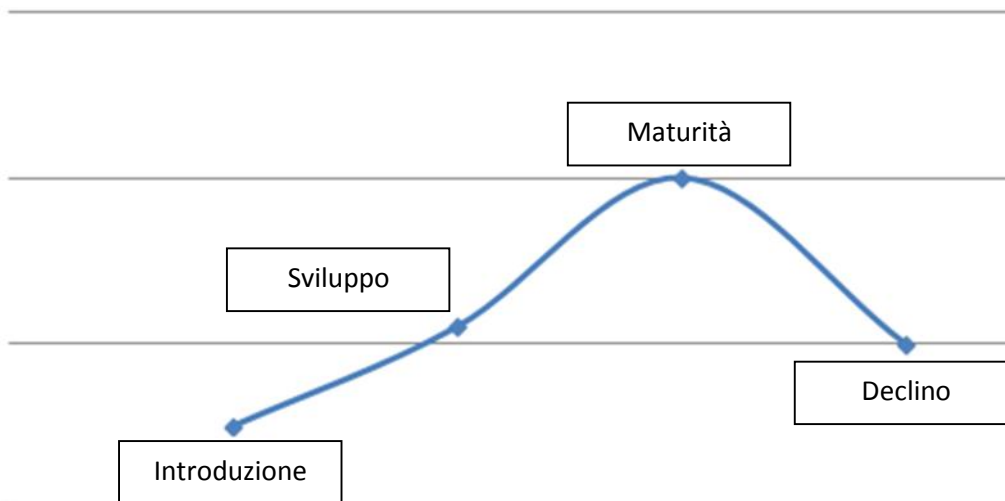
Inoltre Ferretti Caseificio, azienda capogruppo nel progetto e capace negli anni di raccogliere consensi, visibilità ed avere particolare cura del rapporto diretto con i consumatori finali dei propri prodotti, vanta ad oggi decine di migliaia di followers nei principali social network.

Asset di tale portata, in termini di capacità, know-how acquisiti, relazioni con il consumatore diretto e valore positivo di immagine, non sono certamente immediati né semplici da replicare nel breve e medio termine; ciò pone, secondo la presente analisi, il progetto Nutralat in grado di poter resistere alla minaccia di nuove entrate nel mercato.

3.2 Minaccia di prodotti sostituti

Lo studio della minaccia di prodotti sostituti, in prossimità del lancio di un nuovo business, parte dalla considerazione del ciclo di vita dei prodotti.

Ciclo di vita del prodotto



Il mercato dei prodotti alimentari, così come ad esempio energia, automotive, servizi finanziari e industria tradizionale, è considerato un mercato maturo, ovvero già ben sviluppato e con un numero di offerenti consolidati che godono di ampie quote di mercato più o meno stabili e radicate.

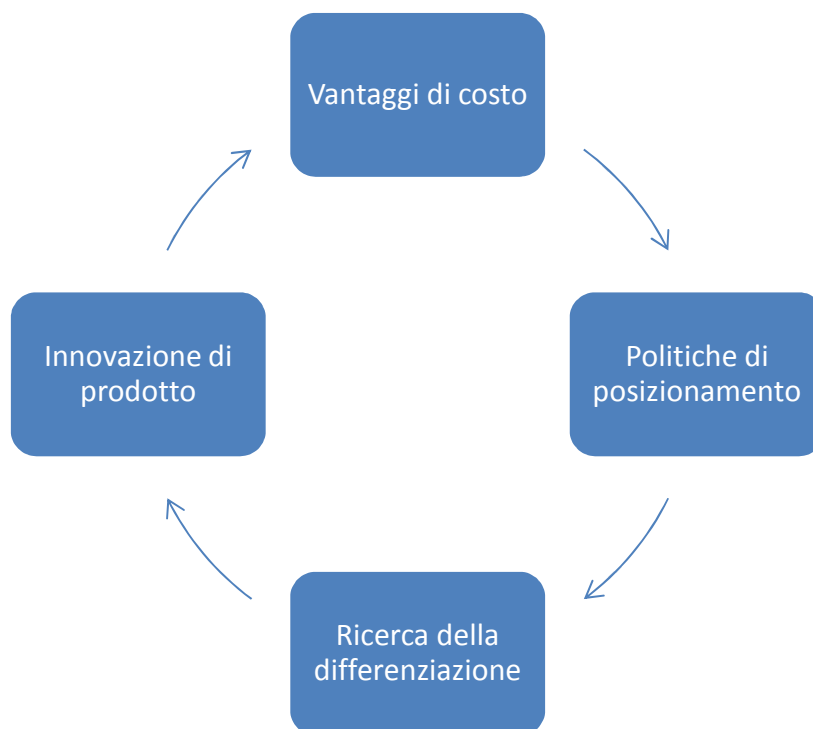
La crescente saturazione del mercato alimentare nel contesto umbro ha determinato in fase di sviluppo il passaggio ad un rallentamento della crescita via via che la domanda ha lasciato il posto ad una domanda di sostituzione.

Le caratteristiche attribuite ad un mercato maturo, come quello ristorativo e alimentare, sono un basso tasso di crescita della domanda, una scarsa differenziazione del prodotto, una natura del vantaggio competitivo legata a fattori di costo ed una concorrenza internazionale; la teoria prevede per i mercati maturi, e particolarmente per quelle aziende che non vantano particolari vantaggi competitivi o posizioni strategiche di nicchia, un continuo deterioramento della redditività.

In tale ambiente competitivo, la promozione e la diffusione di un nuovo prodotto con caratteristiche analoghe a quelli già presenti, appare particolarmente impegnativa: il livello di concorrenzialità, di barriere all'entrare e di difesa delle quote di mercato pongono difficoltà all'ingresso e al radicamento di nuove abitudini di consumo.

I fattori critici di successo considerati adatti a creare spazi di ingresso nel mercato e che quindi offrono l'opportunità di attaccare in modo efficace la concorrenza già esistente sono i seguenti:

- **Vantaggi di costo:** la disposizione di materie prime esclusive, brevetti o diritti d'autore, monopoli legali, la configurazione vantaggiosa della catena del valore o una gestione specifica delle determinanti costo possono offrire l'opportunità all'azienda di perseguire una politica di prezzo, offrendo perciò prodotti sostituibili o analoghi a prezzi vantaggiosi; l'efficienza di costo può offrire opportunità di successo molto importanti, specie nei settori maturi e si può basare su economie di scala, bassi costi di input o bassi costi generali.
- **Politiche di posizionamento:** utilizzo delle 4 leve del marketing, prezzo, promozione, prodotto e posizionamento, in funzione di una comunicazione volta a trasmettere una percezione di differenziazione tra i prodotti già presenti nel mercato ed i nuovi offerti; nei settori maturi si basa sulla progettazione di nuovi approcci alla gestione delle relazioni con i clienti e sull'ottimizzazione della generazione di valore.
- **Ricerca della differenziazione:** pianificare il lancio di un prodotto da proporre ad un mercato maturo, come quello alimentare, esige la gestione del rischio di un'eccessiva standardizzazione della produzione; offrire un prodotto diverso da quelli esistenti, senza rinunciare alla sostenibilità dal punto di vista dei costi, dà solitamente concrete opportunità di ingresso.
- **Innovazione di prodotto:** questo aspetto è difficile da riscontrare nei settori maturi, caratterizzati solitamente da scarso dinamismo tecnologico e innovativo; l'obiettivo è quello di ampliare la gamma con prodotti e servizi che svolgano funzioni nuove ma correlate alle precedenti.



Il progetto Nutralat, con l'offerta di yogurt nutraceutici, si caratterizza per la sua capacità di posizionarsi su un segmento di nicchia del mercato alimentare, ancora non percorso da altri competitor. Il rischio che il target selezionato si scopra interessato a prodotti sostituti, come possono essere yogurt cremosi, drink o soft yogurt che non abbiano particolari e spiccate proprietà nutritive e benefiche è limitato e considerato comunque in funzione di una nostra accurata campagna di comunicazione e promozione.

La nuova linea di prodotti aderisce pienamente ai fattori strategici individuati in fase di analisi; in particolare si contraddistingue rispetto ai prodotti già presenti nel mercato per:

- un posizionamento specifico, ben contraddistinto da produzioni di yogurt più commerciali e diffuse, non legate alla territorialità
- per una differenziazione nel packaging, elaborato in formato pratico e di materiale compostabile e coerente con la territorialità e la naturalità del prodotto,
- un carattere fortemente innovativo nella qualità del prodotto, focalizzato sulle proprietà benefiche e nutrizionali dello yogurt, nuove nel panorama alimentare umbro e di stimolo per il nuovo paradigma comportamentale che considera la funzionalità farmaceutica degli alimenti.

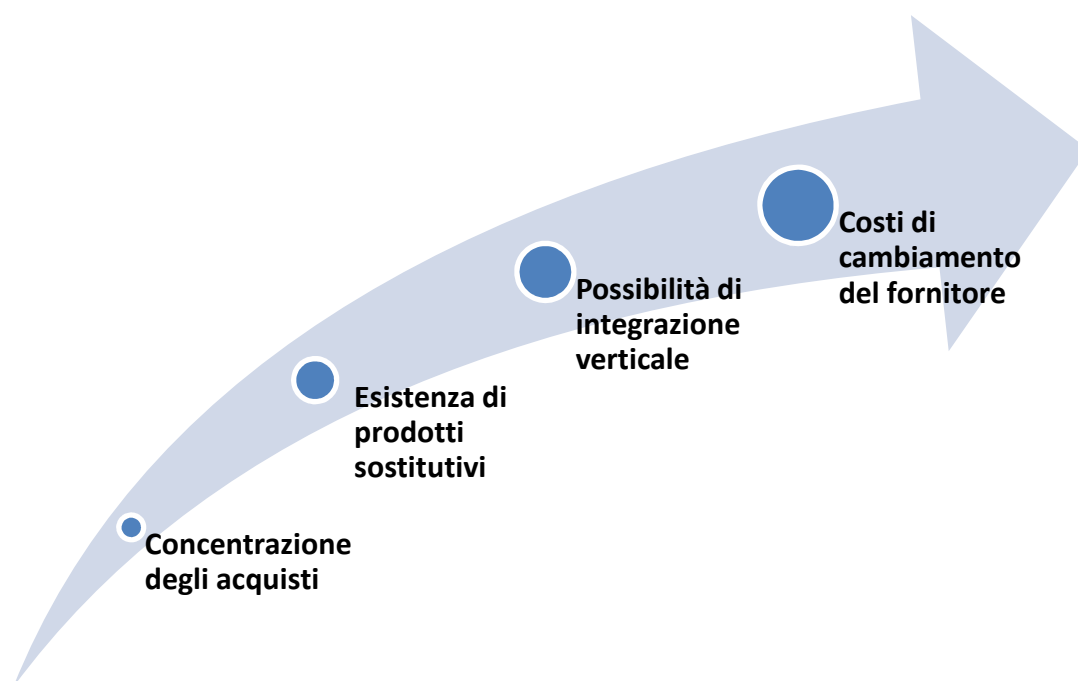
Per tali motivi, la minaccia di prodotti sostituti è considerata secondaria e gestibile tramite una comunicazione efficace.

3.3 Potere contrattuale dei fornitori

L'analisi dei fornitori e delle dinamiche di approvvigionamento delle materie prime mira a mettere in evidenza chi sono tali soggetti e in che modo possono influire sulla capacità competitiva dell'azienda. I fornitori possono influenzare l'intero ciclo produttivo, andando ad apportare vantaggi o svantaggi competitivi attraverso il livello dei prezzi di acquisto, le modalità di pagamento (dilazionate o meno), la qualità e la continuità delle forniture, il livello di assistenza e supporto post vendita se necessaria e la puntualità nelle consegne.

Il potere contrattuale dei fornitori viene misurato in base alle condizioni del mercato della merce o servizio di cui approvvigionarsi; in particolare hanno un peso rilevante:

- la concentrazione degli acquisti presso un unico fornitore: prezzo, condizioni di vendita, qualità del prodotto e tutela del cliente risentono profondamente della situazione di forte concentrazione del mercato nelle mani di uno o pochi fornitori.
- l'esistenza di prodotti sostitutivi: la caratteristica di sostituibilità di una merce o servizio offerta da un fornitore, ovvero l'esclusività del bene acquistato, influiscono sulla possibilità per l'azienda di ottenere condizioni migliori e quindi mantenere una relazione commerciale più costruttiva nel medio e lungo periodo.
- i costi di cambiamento del fornitore: quanto maggiori sono le spese (risoluzione di contratti prima del termine, modifiche alla catena del valore, etc.) in caso di interruzione dei rapporti con il fornitore e maggiore sarà il suo potere contrattuale. Anche in presenza di clausole contrattuali onerose, ci possono essere delle consistenti diseconomie legate al fatto che il nuovo fornitore può non accordarci lo stesso sconto o lo stesso livello di servizio del precedente.
- la possibilità di integrazione verticale: la capacità di un'azienda cliente di poter acquisire il know-how, o ancora più in modo effettivo, un'azienda che operi un business correlato all'approvvigionamento, influisce sui rapporti verso i fornitori attuali di un certo servizio o di una certa materia prima.



Il progetto Nutralat è organizzato in modo tale da azzerare il rischio collegato al potere contrattuale dei fornitori: gli attori coinvolti nell'ATS svolgono in prima linea tutte le attività della filiera, dall'allevamento del bestiame, alla coltura della frutta, alla lavorazione lattiero casearia successiva, inglobando al loro interno aree amministrative, di grafica e comunicazione, di marketing e analisi di mercato e competenze gestionali.

La loro collaborazione realizza così una vera e propria integrazione verticale, accomunata da analoghi intenti e finalità ben precise e condivise.

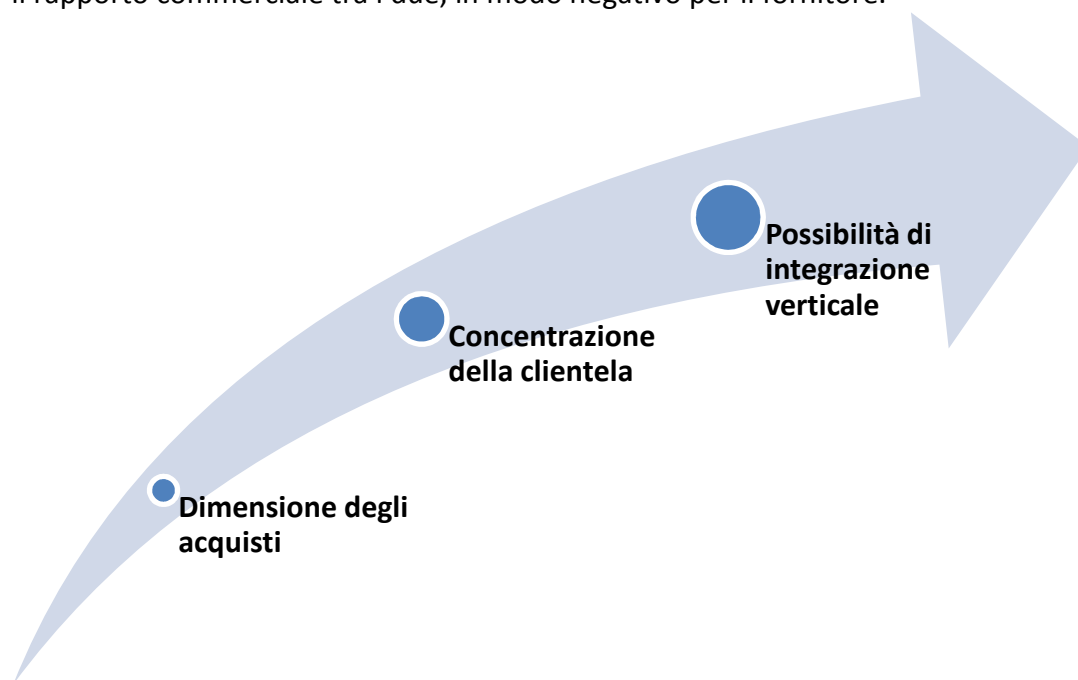
Il know-how dimostrato nelle attività specifiche delle varie aziende e l'esperienza maturata in diversi ambiti del settore produttivo agroalimentare offrono inoltre validi supporti per la minimizzazione del rischio di altri fabbisogni esterni, come ad esempio consulenze o servizi non strategici di altro tipo.

3.4 Potere contrattuale dei clienti

Questo tipo di analisi fa riferimento a clienti del business il cui peso contrattuale è in grado di indurre comportamenti tali da ridurre sensibilmente margini di profitto (riduzione di prezzi, miglioramenti della qualità o del servizio). Il potere contrattuale dei clienti è influenzabile da fattori, tra cui ricordiamo:

- Dimensioni degli acquisti: se il volume degli acquisti generato dallo stesso cliente o da un gruppo limitato di clienti corrisponde ad una parte notevole del fatturato totale, l'azienda offerente può vedere limitata la propria capacità di redditività.

- Concentrazione della clientela: quanto più basso è il numero dei clienti tanto maggiore sarà il loro potere contrattuale; tale fattore va anche posto in relazione alle quote di mercato complessiva coperta dall'azienda fornitrice.
- Possibilità di integrazione verticale: la possibilità che un cliente, nell'ambito delle proprie decisioni di make-or-buy, abbia la facoltà di acquisire know-how specifico dell'azienda fornitrice, magari tramite acquisizioni di aziende concorrenti o di rami d'azienda, influenza il rapporto commerciale tra i due, in modo negativo per il fornitore.



Una specifica opera di promozione e di posizionamento sul mercato, possono influire sulla quota di mercato ricoperta dall'azienda andando a smuovere l'interesse della clientela verso un nuovo prodotto ad esempio.

Tale maggior interesse va a minimizzare il rischio correlato al potere contrattuale e i fattori più indicati su cui fare leva, considerando le caratteristiche del prodotto, sono il radicamento sul territorio, la presenza di numerosi punti vendita di tutte le realtà coinvolte, la capacità di coinvolgere migliaia di utenti locali dei principali social network e la visibilità o immagine pubblica assolutamente positiva maturata dalle aziende proponenti.

Ferretti Caseificio, capofila dell'ATS, vanta da solo più di 10 mila contatti virtuali, collezionati sulle principali piattaforme social maggiormente diffuse: ciò rappresenta un vero e proprio asset strategico in fase di progettazione di una campagna di marketing.

A suo favore gioca inoltre l'immagine positiva, strettamente collegata alla qualità dei prodotti e alla tradizionalità nelle lavorazioni casearie, maturata nel corso degli anni della sua attività nel territorio della provincia di Perugia.

I prodotti oggetto del presente progetto, sono poi rivolti ad un gran numero di consumatori finali: tale aspetto del business limita fortemente, per definizione, la possibilità del singolo cliente di influire su quote rilevanti di fatturato, di erodere la redditività o di influire su condizioni commerciali particolarmente sfavorevoli per l'intero progetto Nutralat.

3.5 Situazione competitiva attuale

Dopo aver analizzato le maggiori minacce che la teoria delle 5 forze di Porter propone, è essenziale porre l'attenzione sugli attuali concorrenti presenti nel mercato di riferimento; sono già stati analizzati in modo puntuale alcuni dei principali competitor attivi sia nell'orizzonte nazionale che locale, tuttavia è opportuno considerare anche alcuni fattori, legati alle caratteristiche del mercato stesso:

- **Concentrazione:** si riferisce al numero di imprese operanti in un dato mercato; se esistesse una sola impresa leader, quest'ultima avrebbe un notevole potere discrezionale nell'imporre i propri prezzi al mercato. Più il mercato è frammentato, invece, formato cioè da un gran numero di imprese di dimensioni medio/piccole, il controllo arbitrario dei prezzi da parte di pochi soggetti è reso maggiormente difficile.

Il mercato locale degli yogurt cremosi, drink e frozen è composto dall'offerta rilevante di alcuni produttori industriali su scala nazionale, e da pochi produttori locali, di dimensioni molto ridotte: operare una politica di concorrenza di prezzo non pare vantaggiosa, considerando soprattutto la spiccata differenziazione qualitativa che un prodotto innovativo con lo yogurt nutraceutico apporta al mercato stesso.

- **Diversità strutturale:** quanto più le imprese attive in un dato mercato si assomigliano per obiettivi, strategie, strutture di costo, origini, etc. tanto più sarà difficile sottrarsi alla concorrenza di prezzo; infatti la presenza contemporanea di più imprese, operanti secondo strategie differenti, organizzate in modo del tutto originale e con propri obiettivi di breve e medio lungo periodo va a generare una concorrenza di mercato maggiormente rivolta alla qualità e alle caratteristiche proprie del prodotto.

La struttura dell'ATS gode di tutti i vantaggi di una struttura pienamente integrata in modo verticale, senza però sopperire alle capacità e competenze specifiche proprie di chi ha maturato esperienze particolare ad ogni step della filiera. Nessuna delle altre realtà produttive presenti nel settore caseario-agroalimentare umbro presenta tale vantaggio competitivo.

- **Differenziazione dell'offerta:** la similarità dei prodotti finali offerti nel mercato dalle diverse aziende concorrenti porta il cliente ad una scelta di consumo basata unicamente sul prezzo finale del bene o del servizio; in questo modo si attiva una lotta di prezzi tra i competitors. Il lancio di prodotti nutraceutici, ancora non presenti nel mercato locale, darà all'ente che gestisce il progetto il vantaggio di impostare una propria politica di prezzo senza doverla "subire" dal mercato; tale situazione favorevole è da considerarsi valida almeno nel breve periodo.

- **Capacità produttiva:** in caso di eccesso di capacità produttiva, le aziende sono incoraggiate ad abbassare i prezzi per poter ricevere più ordini e quindi conseguire economie di scala, distribuendo costi fissi su un volume maggiore di vendite. Investimenti in capacità produttiva possono difficilmente essere smobilizzabili nel breve periodo, costituendo una vera barriera all'uscita.

L'artigianalità e le tecniche tradizionali utilizzate nella lavorazione casearia di Ferretti Caseificio offrono, a fronte di una maggior qualità, una minor capacità produttiva rispetto ai principali competitor industriali; tale fattore di apparente svantaggio però, offre un'importante fattore di differenziazione legato alla maggior flessibilità nella produzione e quindi all'aderenza alle esigenze della domanda.

- **Struttura di costo:** nell'organizzazione delle diverse catene del valore di ogni impresa operante nel mercato, il rapporto tra costi fissi e costi variabili incide fortemente sulle

strategie scelte da ognuna di esse, rendendo quindi diversi gli approcci alla soddisfazione della domanda di beni.

L'organizzazione del flusso di processi di Ferretti Caseificio è frutto di un'attenta analisi delle funzioni costruita su un continuo processo di riprogettazione e reingegnerizzazione di flussi produttivi.



L'elaborazione della strategia per la promozione e la distribuzione della linea di yogurt Nutralat, ha tenuto in considerazione tutti i fattori precedentemente esposti, ritenuti determinanti per focalizzare gli obiettivi di breve e medio/lungo termine ed individuare le scelte strategiche di pianificazione e progettazione della campagna di marketing e comunicazione.

4 Progettazione, costruzione e somministrazione di un sondaggio per campione scientifico

Il progetto Nutralat si pone l'obiettivo di introdurre con successo, nell'attuale mercato di prodotti alimentari yogurt, un'innovazione qualitativa di prodotto legata a particolari proprietà benefiche e curative. L'esigenza di test di lavorazione e di analisi in fase di produzione del prodotto viene allora affiancata dall'importanza di cogliere al meglio le richieste e le preferenze del mercato così da massimizzare la soddisfazione dei clienti.

Uno dei metodi più diretti, sfruttato per raccogliere informazioni sui gusti dei consumatori durante il presente progetto, è l'elaborazione e la somministrazione di sondaggi.



Si definisce sondaggio per campione l'esperimento statistico tramite cui si vuole stimare la risposta di una data popolazione, interrogando un numero limitato di persone appartenenti a tale gruppo e scelte in modo da rappresentarlo statisticamente; i risultati provenienti dall'insieme delle persone selezionate, dette campione, saranno considerati validi, in termini relativi, come se provenissero dall'interrogazione dell'intero universo.

Il carattere scientifico di tale esperimento dipende essenzialmente da due componenti:

- Effettiva idoneità del campione a rappresentare le caratteristiche di scelta di tutta la popolazione;
- Idonea progettazione del sondaggio a raccogliere le preferenze dei soggetti intervistati.

Un campione si definisce statisticamente rappresentativo della popolazione da cui è estratto se esiste un'identità delle proporzioni secondo le quali sono presenti, nell'uno e nell'altra, i vari caratteri della popolazione. Il campione dovrebbe quindi andare a rappresentare in modo proporzionale rispetto alla popolazione i principali caratteri socio demografici (sesso, età, grado di istruzione, condizione professionale, etc.), i caratteri geografici (regione, provincia o comune di residenza) ma anche qualunque altro carattere sia possibile immaginare, qualitativo o quantitativo, che abbia una rilevanza per lo scopo dell'indagine.

La teoria statistica suggerisce un metodo di selezione del campione ed è la scelta casuale, o random. E' necessario perciò che gli individui da includere nel campione vengano scelti in modo assolutamente casuale; a tal proposito accorgimenti particolari sono stati presi per evitare problemi di multicollinearità: la somministrazione di sondaggi è avvenuta infatti in diversi momenti della giornata, presso diversi punti vendita localizzati nella provincia di Perugia.

La progettazione del sondaggio parte dall'idea iniziale del committente, ovvero dall'obiettivo dell'analisi campionaria; si potrà valutare positivamente la progettazione se la definizione degli obiettivi del sondaggio sarà chiara e realistica e se comprenderà in modo esauriente e competente la descrizione dei metodi e dei mezzi tecnici da adottare.

Fanno parte della progettazione del sondaggio anche l'elaborazione e l'utilizzazione finale dei risultati, con precisa indicazione dei tempi necessari per completare le varie attività ed i relativi oneri sostenuti.

La dimensione del campione è un altro fattore discriminante di un buon sondaggio statistico: maggiore sarà il campione considerato, maggiore sarà il costo di gestione dell'indagine ma minore sarà il rischio di "errore accidentale", ovvero che l'incontro di un soggetto con caratteristiche e preferenze particolarmente fuori la media vada ad influire sui risultati finali. La dimensione campionaria scelta, secondo i criteri sopra elencati, è compresa tra 300 e 500 individui intervistati.

4.1 Composizione del sondaggio

Nella composizione dei sondaggi, sono stati presi in considerazione i maggiori rischi che la psicologia cognitiva suggerisce. Essa studia il funzionamento della mente assimilandola ad un "software", che elaborando un certo input esterno restituisce a sua volta delle informazioni di output sotto forma di rappresentazione della conoscenza.

Lo psicologo Daniel Kahneman, nobel per l'economia nel 2002 per le sue ricerche in ambito di finanza comportamentale, ha teorizzato l'esistenza di due diversi processi di pensiero ben distinti, coesistenti nel consueto funzionamento della mente umana: il sistema 1, veloce ed intuitivo, che presiede l'attività cognitiva automatica e involontaria, e il sistema 2, più logico e riflessivo che entra in azione quando dobbiamo svolgere compiti che richiedono concentrazione e autocontrollo.

La coesistenza dei due sistemi offre, secondo le più recenti teorie cognitiviste, un'organizzazione del pensiero efficiente e capace di farci sviluppare competenze e abilità molto raffinate, oltre che svolgere operazioni complesse; tuttavia, può anche essere fonte di errori sistematici, denominati bias, nei casi in cui l'intuizione si lascia suggestionare da stereotipi e la riflessione è troppo pigra per correggerla.

Al fine di ottenere risultati veritieri e rappresentativi delle reali preferenze e degli stati emotivi dei soggetti intervistati, si è cercato di minimizzare il rischio di errata raccolta di informazioni, o di raccolta di informazioni non complete.

Sono stati perciò accuratamente valutati i seguenti fattori:

- La scelta delle tematiche da indagare, correlate alle preferenze che si vogliono raccogliere nel target;
- la selezione delle domande per ogni tematica;
- la struttura lessicale, sfruttando frasi brevi, semplici, dirette e chiare;
- la scelta nelle modalità di risposta offerte (risposta binaria, multipla o aperta);
- la coerenza nelle domande a scala di valutazione, quando utilizzate.

Il sondaggio somministrato alla clientela, formulato in maniera del tutto anonima, è costituito da 3 principali parti, ognuna essenziale per poter analizzare e rappresentare le informazioni raccolte.

Inizialmente il focus è posto sui caratteri personali del soggetto intervistato; si raccolgono informazioni su età, sesso, comune/CAP di residenza, professione e punto vendita maggiormente frequentato tra quelli appartenenti all'ente somministrante. Lo scopo è quello di poter classificare ed avere un feedback più diretto sulla tipologia di clientela che popola i diversi punti vendita. Tale

fase è importante anche per eventuali future campagne promozionali legate ad altri prodotti o eventi, così da poter sfruttare una classificazione della tipologia di clientela che frequenta i punti vendita.

La seconda sezione del sondaggio va ad indagare le abitudini alimentare degli intervistati in relazione a prodotti yogurt consumati: vengono raccolte informazioni circa i prodotti yogurt preferiti (cremoso, drink o yogurt gelato), i formati maggiormente acquistati (monodose o multidose), le dimensioni delle confezioni consumate e la tipologia di prodotto; viene data rilevanza quindi alla scelta che consumatori abituali fanno tra yogurt magro, intero, bianco o a gusti vari (frutti, cioccolato, altro) e con presenza o meno di cereali, confetti al cioccolato e ulteriori ingredienti aggiuntivi.

Tale step del sondaggio è centrale per cogliere le preferenze sui consumi dei clienti attuali dei punti vendita, al fine di cogliere in modo proporzionale e statistico le preferenze di un pubblico ancora maggiore della popolazione complessiva costituita da tutti i possibili consumatori a cui Nutralat si rivolge.

La terza ed ultima fase decide di approfondire la sensibilità del pubblico all'importanza di proprietà benefiche e curative presenti in prodotti alimentati, ed in particolare in yogurt freschi. Si chiede: se il soggetto intervistato è a conoscenza delle caratteristiche nutritive che i prodotti alimentari nutraceutici vantano, se fa uso corrente (o ne farebbe) di prodotti con particolari funzioni farmaceutiche e se sarebbe disposto a pagare un surplus in termini di prezzo, e di quale entità, per prodotti freschi che potessero assicurare un miglioramento del benessere fisico.

Le funzioni svolte da tale fase del sondaggio sono duplici: se da un lato l'interesse principale del soggetto somministrante è quello di indagare le caratteristiche e l'elasticità della domanda di prodotti caseari freschi in relazione a particolari proprietà benefiche, d'altra parte si comincia già in questa fase a svolgere un'importante operazione di informazione e divulgazione.

4.2 Canali di somministrazione del sondaggio

Dopo aver adeguatamente predisposto il questionario si sono studiati e scelti i vari canali di somministrazione al campione, tenendo presente i vantaggi e svantaggi di ognuno di essi:

- somministrazione in presenza: la compilazione di un modulo che raccolga tutti i quesiti ritenuti validi ed efficaci per la raccolta di informazioni utili alla progettazione del prodotto se guidata dalla presenza fisica di un nostro somministratore assume un carattere diretto, chiaro ma più "impegnativo" in termini di risorse.
- somministrazione telefonica: il contatto telefonico riduce l'attenzione del soggetto intervistato, perciò minimizza l'affidabilità delle informazioni raccolte. È tuttavia più rapido ed economico del precedente canale di somministrazione.
- somministrazione online: l'utilizzo di applicativi online legati a Social Network in cui i componenti dell'ATS sono già presenti e attivi (come Facebook, Trip Advisor, Twitter, etc.), o si sistemi web based di raccolta di informazioni specificatamente dedicati alla somministrazione di questionari ad un vasto pubblico (come MonkeySurvey) hanno dalla loro un vantaggio in termini di costo e impegno di risorse, con una concreta possibilità di informazioni non esatte o superficiali, ma con la grande capacità di raccogliere dati su un vasto sottoinsieme della popolazione.

L'utilizzo congiunto dei tre canali insieme alla raccolta e l'elaborazione di diversi risultati ottenuti ha prodotto un patrimonio di dati capace di dare informazioni circa: le caratteristiche demografiche e sociali della nostra attuale clientela (e quindi della popolazione target in generale),

i gusti e le preferenze in relazione al consumo di prodotti yogurt freschi e l'attenzione posta sulla scelta di prodotti alimentari benefici e curativi.

Viene proposto di seguito una copia del questionario statistico proposto ai clienti dei punti vendita Ferretti di Perugia, Ponte San Giovanni e Foligno:

Ferretti Caseificio Srl



Questionario sulla nutraceutica e sul consumo di yogurt

Informazioni generali:

Età:	<input type="checkbox"/> 0-14 anni	Sesso:	<input type="checkbox"/> Maschio
	<input type="checkbox"/> 15-24 anni		<input type="checkbox"/> Femmina
	<input type="checkbox"/> 25-34 anni		
	<input type="checkbox"/> 35-44 anni	Comune di	<input type="checkbox"/> Perugia
	<input type="checkbox"/> 45-54 anni	residenza:	<input type="checkbox"/> Foligno
	<input type="checkbox"/> oltre 55 anni		<input type="checkbox"/> Altro: _____
Professione:	<input type="checkbox"/> libero professionista	Punto	<input type="checkbox"/> Perugia
	<input type="checkbox"/> impiegato	vendita	<input type="checkbox"/> Ponte S.Giovanni
	<input type="checkbox"/> operaio	frequentato:	<input type="checkbox"/> Foligno
	<input type="checkbox"/> dipendente pubblico		
	<input type="checkbox"/> disoccupato		
	<input type="checkbox"/> studente		
	<input type="checkbox"/> Altro		

Abitudini alimentari

Tipologia di yogurt preferita:	<input type="checkbox"/> cremoso	Quantità consumata:	<input type="checkbox"/> piccolo (125 ml)
	<input type="checkbox"/> drink		<input type="checkbox"/> medio (250 ml)
	<input type="checkbox"/> gelato		<input type="checkbox"/> grande (500ml)
Gusti:	<input type="checkbox"/> magro	<input type="checkbox"/> bianco	
	<input type="checkbox"/> intero	<input type="checkbox"/> alla frutta	
		<input type="checkbox"/> con creme (cioccolato, caffè, caramello, etc.)	
		<input type="checkbox"/> con cereali o confetti	

Attenzione alla nutraceutica

Hai mai sentito parlare di Nutraceutica?

- si
- no

Sai che specifici prodotti, ottenuti tramite particolari lavorazioni naturali, hanno un effetto benefico sulla salute del consumatore?

- si
- no

Fa correntemente uso di prodotti alimentari con tali caratteristiche?

- si
- no

Sarebbe disposto a pagare un surplus, in termini di prezzo, per prodotti caseari con particolari caratteristiche benefiche?

- si
- no

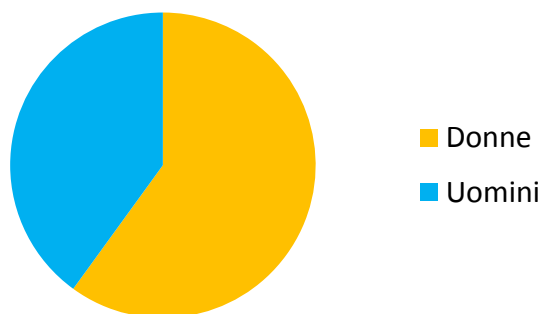
Quanto pagherebbe in più uno yogurt nutraceutico, rispetto ad un analogo prodotto senza tali caratteristiche?

- 0
- 20% in più
- 50% in più
- 80% in più
- fino al doppio

4.3 Analisi dei risultati

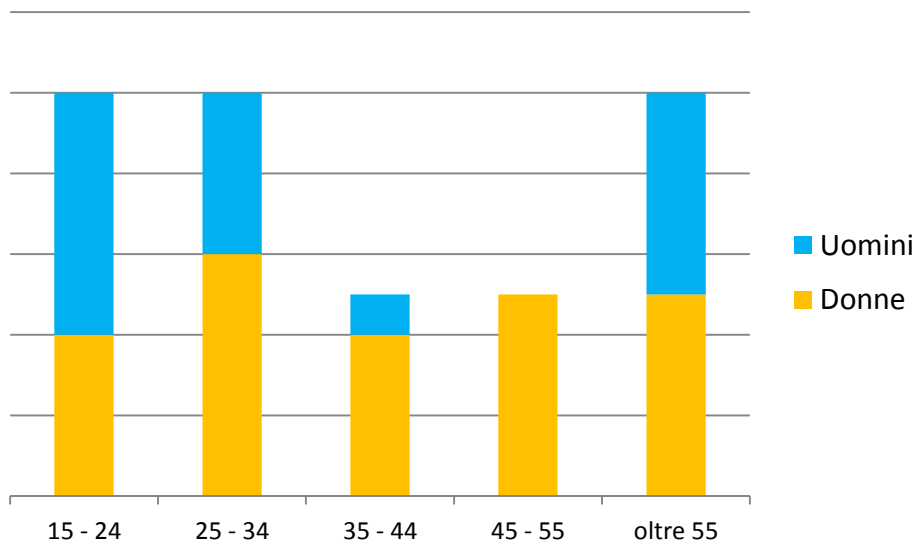
Tramite il sondaggio riportato, sono stati raccolti dati relativi ad un campione statistico di riferimento per l'intera popolazione. L'analisi delle informazioni ottenute ha offerto un utile strumento informativo su cui orientare lo sviluppo dei prodotti innovativi.

In particolare, sono stati raccolte opinioni e informazioni su un insieme di clienti dei punti vendita appartenenti al gruppo Ferretti, somministrati in precise proporzioni sulla base della composizione stessa dell'universo statistico.



Circa il 60 % dei sondaggi sono stati somministrati ad un pubblico femminile ed è stato seguito un criterio di raccolta di dati suddiviso per le fasce d'età considerate.

Il seguente grafico mostra la composizione per età dei clienti a cui è stato somministrato il questionario, con il dettaglio della caratteristica del sesso.



Coerentemente con l'analisi sul target della popolazione umbra, si è dato particolare risalto alle fasce di età inferiori ai 34 anni ed oltre 55 anni ritenuti i principali clienti a cui proporre in prima istanza la nuova linea di yogurt cremoso, drink e soft gelato. Circa il 60% dei dati si riferiscono a residenti del comune di Perugia, che abbraccia un territorio piuttosto ampio di quelli vicini ai punti vendita considerati. Altri comuni di residenza degli intervistati sono quello di Foligno, Corciano, Magione ed Assisi.

I dati sul consumo di yogurt offrono un dettaglio piuttosto preciso sulle preferenze alimentari del target preso in esame:

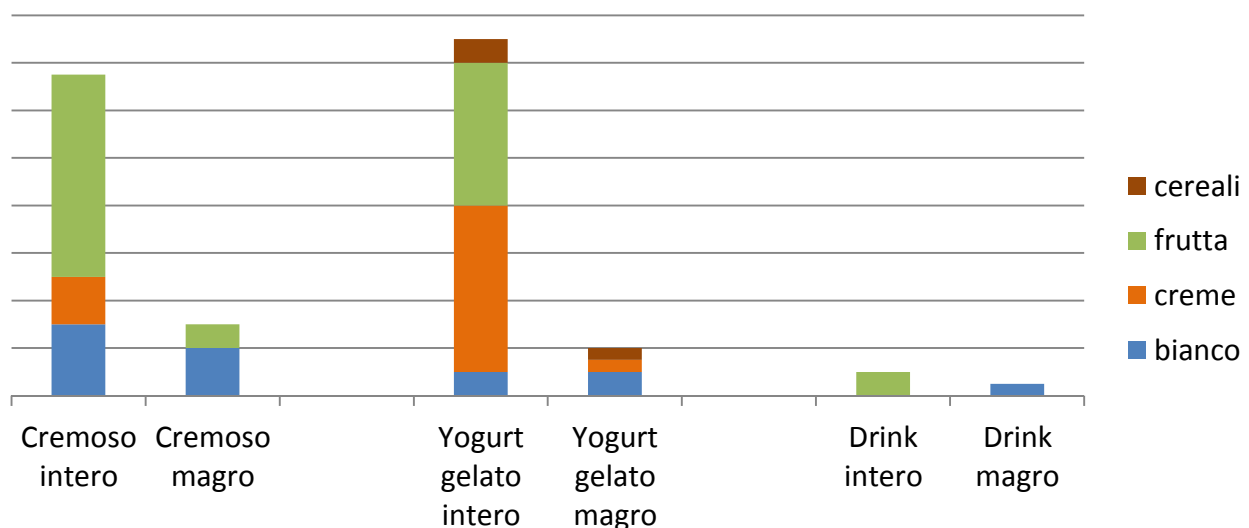
	Bianco	Crema	Frutta	Cereali
Cre moso intero	22%	15%	63%	
Cre moso magro	67%	0%	33%	
Yogurt Gelato Intero	7%	47%	40%	7%
Yogurt Gelato magro	50%	25%		25%
Yogurt Drink intero			100%	
Yogurt Drink magro	100%			

Gli yogurt Cremoso e Gelato, consumati in modo preferenziale dalla clientela, sono acquistati nelle lavorazioni intero e magro. La tipologia yogurt magro, per entrambi i formati, ottiene una particolare preferenza bianco, ovvero senza aggiunte di frutta, cereali o creme.

La tipologia di yogurt intero invece è preferito, secondo i dati raccolti, con l'aggiunta di frutta, se in formato cremoso, o con l'aggiunta di creme (cioccolato, vaniglia, caramello, etc.) se yogurt gelato.

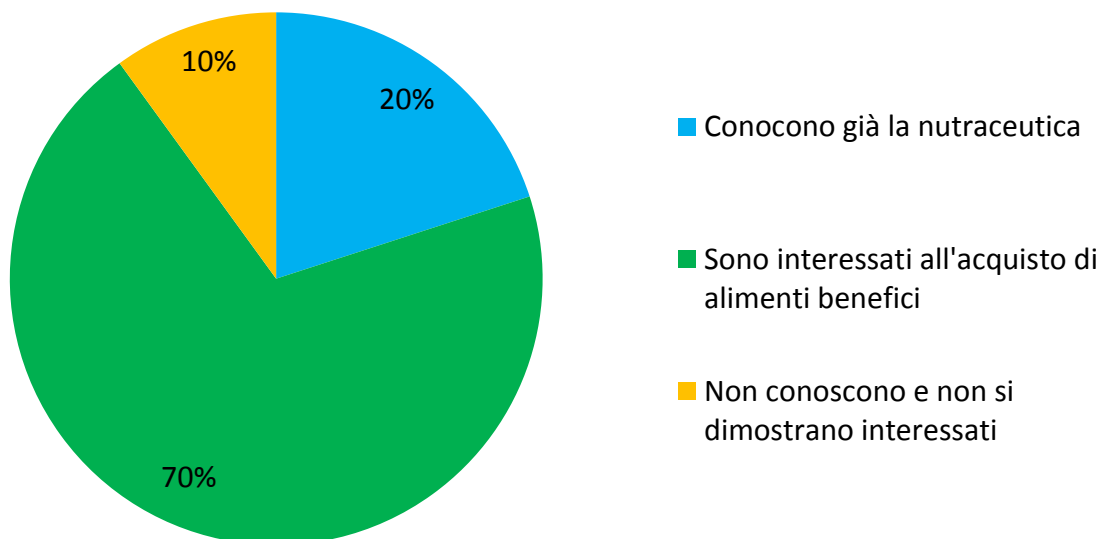
I dati ci suggeriscono un basso consumo di yogurt da bere, principalmente al gusto di frutta se intero o bianco se yogurt magro.

Si può osservare il dato in volume dal seguente grafico:



Nella terza sezione del sondaggio, relativa all'attenzione alla Nutraceutica, si è indagata la diffusione tra la clientela della consapevolezza di effetti benefici prodotti da alcune tipologie di alimenti. Non tutti i soggetti intervistati hanno ammesso di conoscere a fondo cosa si intende per Nutraceutica, intesa come branca di studio degli alimenti che vantano effetti positivi sulla salute umana, né tutti ammettono un utilizzo quotidiano di tali alimenti, tuttavia la maggior parte del target analizzato si dice disponibile a riconoscere un surplus di prezzo a quei particolari alimenti che vantano caratteristiche benefiche per la propria salute, come in questo caso specifico le nuove linee di yogurt Neutralat. Tramite una specifica domanda contenuta nel questionario, si è indagata la percezione di un surplus equo del prezzo per un prodotto nutraceutico rispetto ad un prodotto

tradizionale. Il dato che emerge è che, in media, un consumatore mediamente attento alle caratteristiche dei propri alimenti spenderebbe circa il 33% in più per un cibo con riconosciute proprietà benefiche, dato importante che evidenzia una concreta opportunità commerciale. Inoltre si evince che, considerati congiuntamente, coloro che fanno un uso abituale di prodotti nutraceutici, insieme a coloro che ammettono di essere interessati ad essi, raggiungono circa il 90% degli intervistati perciò, in proiezione, il 90% della popolazione totale.



5 Strutturazione del business

In seguito allo studio dell'attività di business dei concorrenti e osservando la composizione della domanda di mercato alimentare siamo stati in grado di definire le principali scelte organizzative per strutturare la nostra attività.

Si è scelto di focalizzare l'analisi sull'organizzazione della società su tre assi principali:

- scelte di make-or-buy;
- definizione del marketing-mix;
- studio e progettazione del packaging
- equilibrio economico-patrimoniale.

5.1 Make or Buy

Definiamo "make-or-buy" l'atto di pianificazione e scelta tra produrre internamente un particolare bene o servizio o acquistarlo da fornitori esterni. Fattori chiave nelle decisioni sono i costi e la disponibilità di capacità produttiva.

L'analisi dei criteri di scelta adottati si è rivolta ad indagare 4 tipologie di beni o servizi strumentali alla realizzazione, considerati particolarmente rilevanti:

- materie prime per la produzione lattiero casearia;
- servizi di lavorazione;
- consulenze (HACCP, consulenze alimentari e di produzione)
- fornitura, manutenzione e assistenza di macchinari e strumentazioni tecniche;

Un'impresa può decidere di acquistare beni e servizi o di produrli al suo interno, sviluppando nuovi know-how o sfruttando esperienze e capacità già possedute; sono stati considerati criteri di scelta cruciali in questo ambito:

- presenza o mancanza della in-house expertise propedeutica alla produzione del bene o servizio;
- possibilità interna di realizzare la capacità necessaria;
- necessità di volumi relativamente piccoli di bene o servizio;
- preferenza per forniture multiple;
- criticità e ruolo strategico del bene da acquistare;
- miglior controllo della qualità;
- tecnologia detenuta in proprietà o brevetti/tecniche produttive da proteggere;

Il progetto Nutralat vede direttamente coinvolti Caseificio Ferretti, Allevatore Diego Calcabrina, Azienda Agraria Migliorati, Amistad Società Agricola e 3A-Parco Tecnologico Agro-Alimentare, aziende operanti da anni in diversi fasi della filiera alimentare.

Molte delle expertise e delle competenze necessarie alla realizzazione della linea di prodotti yogurt innovativi sono già possedute internamente dall'Associazione Temporanea di Scopo mentre le competenze mancanti sono già correntemente reperite esternamente nell'attività corrente dei soggetti cooperanti; Ferretti Caseificio e le altre realtà intrattengono già relazioni con consulenti e fornitori di strumentazioni e macchinari specialisti a cui rivolgersi, limitando i costi e gli sforzi di ricerca di nuovi fornitori.

E' stato necessario stimare la quantità di prodotto che un corretto inserimento del prodotto nel mercato di riferimento avrebbe richiesto. Se la quantità massima producibile internamente fosse

troppo ridotta, rispetto alle esigenze del mercato, sarebbe stato necessario esternalizzare parte delle fasi produttive.

In seguito a studi sui dati di produzione di Ferretti e delle altre aziende, si denota che la capacità produttiva dell'ATS appare perfettamente in grado di sostenere le quantità stimate per l'inserimento nel mercato del prodotto.

La quantità di prodotto da destinare al mercato poi, nelle prime fasi di lancio e sperimentazione, è stimata in quantità abbastanza limitate rispetto alle fasi successive di espansione del prodotto.

Il progetto Nutralat affida una particolare importanza alla rintracciabilità delle materie prime, alla natura rigorosamente tradizionale delle lavorazioni e alla promozione della territorialità nel prodotto; tali fattori presuppongono una preferenza per forniture di materie prime provenienti dai medesimi soggetti, operate su piccole quantità ed in modo ripetuto al fine di rendere più flessibile l'offerta di prodotti finiti e quindi di intersecare al meglio la quantità domandata.

La struttura che l'ATS si è voluta dare, coinvolgendo direttamente nel suo organico i fornitori delle materie prime e dei servizi ritenuti strategici per la riuscita del progetto, è considerata una delle principali fonti di vantaggio competitivo rispetto ai competitor individuati. Tale profilo organizzativo rende inoltre favorevole l'internalizzazione del maggior numero possibile di fasi del processo produttivo.

Una produzione interamente svolta all'interno del business secondo la strategia organizzativa adottata, senza alcun outsourcing di fasi di lavorazione, porta rilevanti benefici anche dal punto di vista qualitativo del controllo: la produzione mantenuta all'interno del perimetro dell'ATS, ma suddivisa in step consecutivi tra diverse unità di business offre spontaneamente momenti di controllo del prodotto e della lavorazione operata.

Un altro valido argomento a sostegno di questa scelta organizzativa sta nella difesa del know-how sviluppato dalle realtà di business: esternalizzare fasi del processo produttivo piuttosto che acquistare esternamente materie prime porterebbe alla perdita di riservatezza e alla non difesa di competenze specifiche, necessarie per rafforzare la barriera all'entrata di nuovi competitor.

5.2 Marketing Mix

Per marketing mix si intende la combinazione di variabili controllabili di marketing, dette anche leve decisionali, che imprese e organizzazioni impiegano per raggiungere i propri obiettivi.

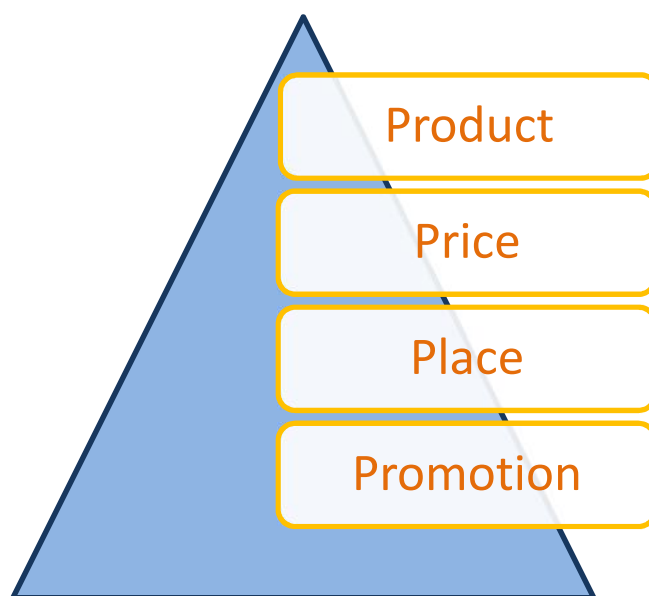
Le variabili che tradizionalmente si includono nel marketing mix sono denominate 4P, nome derivante dai termini inglesi Product, Price, Place e Promotion.

Il concetto di Product racchiude tutte le scelte relative alla qualità e alle caratteristiche del bene o servizio offerto sul mercato, per soddisfare determinati bisogni dei consumatori; in particolare politiche di brand management sono implementate per aumentare il valore percepito dal consumatore rispetto ad un prodotto, aumentando perciò di riflesso il brand equity o valore del marchio.

Price definisce gli ambiti decisionali in cui è possibile andare ad impostare il prezzo del bene o servizio offerto, ovvero il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ricevere il determinato bene o servizio. La definizione di specifiche politiche di pricing, coerenti con i costi di produzione e la situazione competitiva del mercato, possono portare essere perseguite per obiettivi di scrematura del mercato, di penetrazione e di diversificazione dei prezzi.

Place indica l'insieme di attività necessarie a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale, tenendo in considerazione tutti i passaggi intermedi. Le scelte che definiscono la gestione del place rientrano nella channel management e tengono conto dell'interazione tra canali distributivi, magazzini, logistica delle merci e copertura del mercato.

Infine viene individuata la variabile Promotion, o comunicazione, legata alle attività finalizzate a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un suo particolare prodotto o servizio offerto.



5.2.1 Prodotto

La campagna di marketing volta a promuovere la commercializzazione delle nuove linee di yogurt nei tre formati previsti dal progetto Nutralat (cremoso, drink e yogurt gelato) vedrà porre una particolare attenzione alla valorizzazione delle caratteristiche del prodotto e quindi del marchio.

La selezione delle materie prime, la scelta delle tecniche di lavorazione e l'impegno nelle fasi di testing dei prodotti spinge a focalizzare le politiche di branding verso caratteristiche di prestigio e alta qualità alimentare.

Il nome della linea di prodotti, Nutralat, al fine di ottenere una miglior riconoscibilità e la massima valorizzazione presso i consumatori, è considerato facile da pronunciare, da ricordare e riconoscere; verrà proposto un riferimento ai loghi delle diverse realtà aziendali coinvolte e l'immagine e il packaging sarà progettato e composto in modo da attirare l'attenzione e suggerire caratteristiche e benefici del prodotto.

Viene considerata favorevole all'inserimento nel mercato di riferimento la scelta dell'utilizzo di un mono brand, riferito quindi ai prodotti yogurt freschi; eventualmente la politica di gestione del marchio proporrà, in fasi avanzate del progetto stesso, l'utilizzo di un family brand, riferibile a molti prodotti che richiami caratteristiche comuni, stili e valori astratti riferibili a tutti i prodotti che in futuro potrebbero essere aggiunti al progetto iniziale.

Per la sua natura il brand Nutralat è strettamente collegato alle aree di business dei soggetti che compongono l'ATS; la vendita di yogurt freschi, prodotti grazie a materie prime e competenze

appartenenti ad attori specializzati nella filiera lattiero-casearia umbra di alta qualità, oltre a rispecchiare in pieno le caratteristiche positive delle aziende proponenti ne fortificano l'immagine suggerendo un'interazione positiva tra di esse. Nutralat può perciò essere definito un corporate brand: fortemente coerente con le aspettative che la clientela nutre verso i componenti dell'ATS. Le caratteristiche promosse.



Implicitamente, la scelta di co-branding fatta da Ferretti Caseificio, Allevatore Diego Calcabrina,, Azienda Agraria Migliorati, Amistad Società Agricola e 3A-Parco Tecnologico Agro-Alimentare porterà anche alla fusione dei diversi target, andando quindi automaticamente ad interessare i clienti fidelizzati di ciascuno azienda.

La politica di brand introdotta, finalizzata all'affermazione di una specifica identità del nuovo marchio nel mercato, andrà periodicamente modificata ed re-implementata a seconda di costanti analisi sulla brand image, ovvero sulla percezione che la clientela dimostrerà di avere nei primi mesi di diffusione dei prodotti, e sul posizionamento del marchio, considerato in stretta relazione con i marchi di competitor.

Ulteriore obiettivo dei prossimi mesi sarà la massimizzazione della fidelizzazione di fette più ampie possibili di domanda di prodotti yogurt nutraceutici al fine di ottenere una rendita di medio/lungo periodo.

5.2.2 Prezzo

La leva del prezzo, nella definizione di una strategia di marketing mix, è l'unica che origina ricavi poiché si pone l'obiettivo di definire il prezzo più opportuno per la vendita di beni o servizi.

La definizione di politiche di pricing parte dal presupposto che il prezzo non sia considerato dal consumatore semplicemente come la somma di denaro pagata in cambio di una certa prestazione; in particolare si attribuiscono alla fissazione di un particolare prezzo le capacità di:

- determinare nella percezione del consumatore il valore del bene o servizio acquistato;
- determinare la fascia di mercato su cui competere e quindi entrare in conflitto con specifici concorrenti rispetto che altri di altre fasce;
- facilitare l'inserimento in un nuovo mercato;
- promuovere la fidelizzazione di importanti fasce di target;

Nonostante si è deciso di optare principalmente per una differenziazione qualitativa nel medio termine rispetto ai competitor, e perciò non operare una stretta battaglia di prezzi, sono state prese in considerazione diverse strategie di pricing, valutate in funzione delle diverse fasi di sviluppo del business.



1. Nella prima fase di lancio del prodotto, sarà adottata una politica di prezzo che faciliti l'inserimento nel mercato.

Nonostante la struttura produttiva dell'Associazione di Scopo non possa sfruttare a suo vantaggio economie di scala paragonabili a quelle dei principali competitor a livello nazionale, in un primo momento sarà fissato un prezzo di vendita competitivo rispetto ai prodotti già presenti sul mercato. L'effetto sperato è quello di attirare i clienti dei diversi soggetti proponenti già fidelizzati e di incuriosire nuove fasce di target.

2. Nella fase immediatamente successiva il livello dei prezzi relativi alle tre tipologie di yogurt nutraceutici sarà portato ad un livello di parità rispetto agli altri; in questa fase di sviluppo del business una quota moderatamente grande del target prefissato avrà già testato la differenza qualitativa tra il prodotto Nutralat e i principali prodotti esistenti nei diversi canali distributivi.

Si prevede per questa fase di business la non-prontezza di risposta da parte dei competitor che non saranno in grado, secondo le nostre analisi e aspettative di offrire nel breve termine un prodotto comparabile per qualità e caratteristiche.

3. La terza fase di business development vedrà fissato un prezzo maggiore, definito premium price, ovvero tale da offrire all'ATS una posizione di vantaggio determinata da una domanda specifica anelastica, ovvero poco sensibile a variazioni di prezzo.

La tipologia ricercata di prodotto, le sue proprietà benefiche e tutte le caratteristiche di genuinità e relazione con il territorio che il prodotto ingloba saranno riconosciute con

maggior nitidezza da parte della clientela, e quote prevalenti di target saranno disposte a pagare un sovrapprezzo per la qualità dimostrata.

4. L'ultima fase prevista, quella di scrematura, prevede il rafforzamento dell'immagine e della percezione da parte della clientela; arrivati a questo stadio il mantenimento di un prezzo elevato, superiore ai comuni prodotti yogurt commerciali e industriali, assume un forte segnale simbolico, associato ad un valore di brand particolarmente alto.

La pianificazione di tali politiche di prezzo, verrà periodicamente rivista alla luce delle future condizioni di mercato e riallineata agli obiettivi di breve, medio e lungo termine del progetto Nutralat.

La chiave di successo di tali strategie di pricing è ricondotta alla capacità di passare da una condizione iniziale di price-taker, ovvero di subire passivamente l'imposizione di un determinato livello di prezzo vigente nel mercato, alla possibilità di distinguersi nel mercato come price-maker, quindi di guidare le scelte di prezzo degli altri competitor.

5.2.3 Distribuzione commerciale

Per Place si intende l'insieme di scelte e strategie attraverso cui aziende produttrici immettono sul mercato beni o servizi.

Possono essere distinte diverse tipologie di canali di vendita a seconda degli step intermedi di distribuzione che intercorrono prima che il bene venga consumato dal cliente finale.

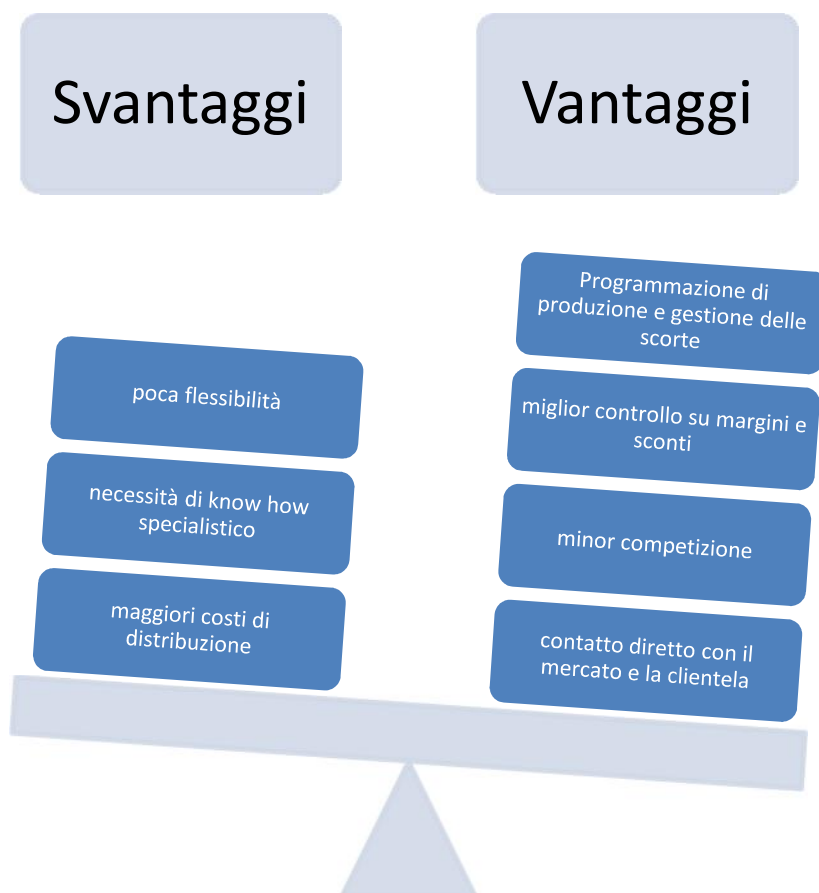
La distribuzione degli yogurt nutraceutici Nutralat, prodotti dall'ATS, prevede un canale diretto con il target finale: sfruttando i punti vendita già esistenti delle aziende facenti parte del progetto, si riuscirà ad intersecare una rilevante quota iniziale di clientela.

Un ordinario approccio di vendita diretta può presentare particolari aspetti di debolezza:

- Maggiori costi di distribuzione, legati alla gestione degli store.
Tuttavia l'appoggio della distribuzione presso negozi già avviati minimizza il rischio di supportare costi di gestione e distribuzione troppo elevati.
- Necessità di know-how specialistico.
Da notare che le risorse dedicate alla vendita presso i diversi store sono già pienamente formate su molti aspetti della lavorazione e della trasformazione di prodotti lattiero caseari e vantano un'esperienza pluriennale nell'area vendita e rapporto con la clientela.
- Poca flessibilità in caso di andamento negativo del business.
In questo particolare sviluppo di business però, la consueta attività dei singoli componenti dell'Associazione Temporanea di Scopo non viene interrotta. Ciò porta a presupporre che l'impatto in termini di utilizzo di risorse umane e di costi di gestione della vendita dei nuovi prodotti non vada ad intaccare l'ordinaria attività economica delle imprese partecipanti con un forte limitazione de rischio di mercato.

Gli aspetti ritenuti favorevoli sono:

- Contatto diretto con la clientela; conoscenza immediata e approfondita dei gusti e delle preferenze;
- Percezione reale e diretta degli andamenti di mercato, non filtrati dagli andamenti dei diversi canali distributivi;
- Non competizione diretta con altri brand al momento dell'acquisto;
- Miglior fidelizzazione della clientela e quindi maggior agilità nella politica dei prezzi;
- Maggior controllo sui margini e sugli sconti;
- Controllo diretto della filiera;
- Miglior programmazione di produzione e gestione delle scorte efficiente.



5.2.4 Promozione

L'ultima leva analizzata del marketing mix è Promozione, tradotta anche in comunicazione. E' l'insieme di attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'impresa, una linea di prodotti o un singolo bene o servizio ceduto sul mercato.

Gli obiettivi che una politica di comunicazione aziendale può perseguire sono l'incremento delle vendite, l'inserimento nel mercato di un nuovo prodotto, la valorizzazione di un brand già presente, il riposizionamento nel mercato di un bene o servizio in relazione perciò a prodotti sostituiti o a business concorrenti, o la creazione di una immagine d'impresa, che poi andrà a portare ritorni di immagine a tutti i brand detenuti da essa. Tutti questi obiettivi possono essere riassunti in 3 assi principali:

- Presentare informazioni ai consumatori o a altri stakeholder;
- Stimolare la domanda;
- Operare una differenziazione di prodotto.



I canali comunicativi che possono essere utilizzati per veicolare tali messaggi sono molteplici ed è importante definire una coerenza tra il messaggio da trasmettere, il target a cui è destinato e il canale su cui fa viaggiare l'informazione.

Il messaggio di promozione della linea di yogurt Nutralat andrà ad evidenziare le caratteristiche di genuinità, legame con il territorio, tradizionalità nelle lavorazioni, gusto del prodotto, capacità curative e proprietà benefiche dimostrate grazie ad analisi chimico fisiche durante la fase di testing. L'accentuazione di tali aspetti impliciti nel prodotto introdotto nel mercato alimentare sarà essenziale per insinuarsi nel mercato di yogurt già esistente e maturo, consolidare i clienti attuali delle aziende proponenti, ampliare la domanda di yogurt nutraceutici e nel medio termine valorizzare il proprio brand.

I target a cui rivolgersi sono stati evidenziati dallo studio di mercato sulla clientela svolto inizialmente: si concentrerà la comunicazione promozionale a ragazzi tra i 3 ed i 14 anni ed persone con età maggiore ai 55 anni.

I canali di promozione che si utilizzeranno saranno perciò valutati focalizzando le abitudini e le esigenze di tali soggetti.

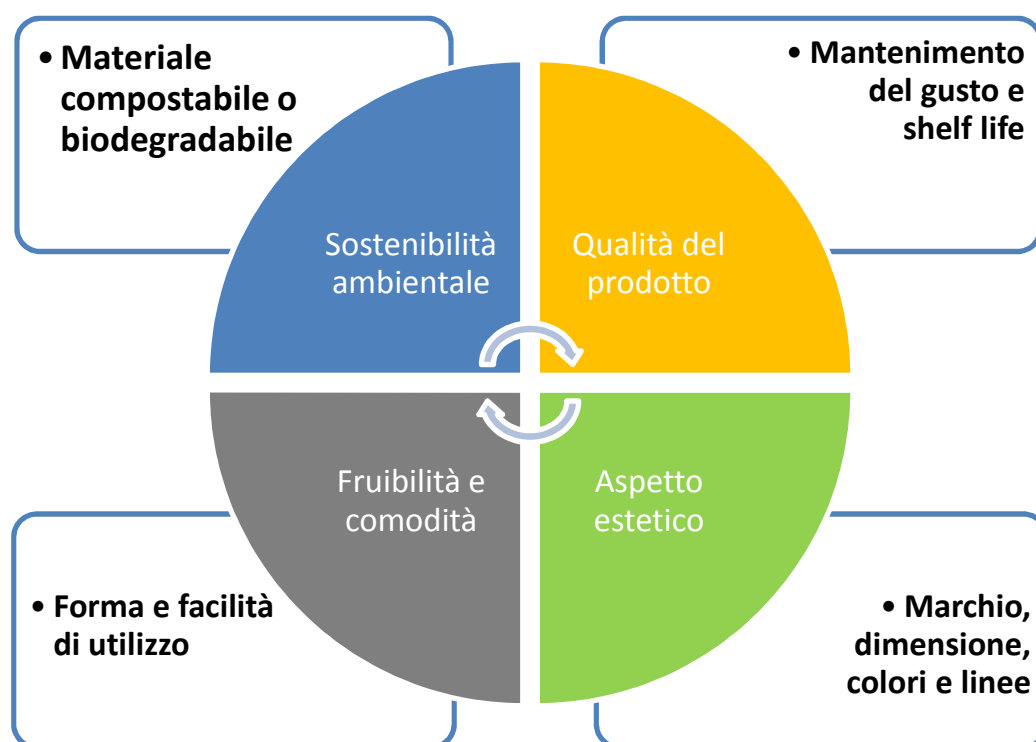
6 Studio e Progettazione del Packaging

Lo sviluppo e le fasi di testing delle nuove linee di yogurt cremoso, drink e soft-gelato si sono svolte in parallelo alla ricerca di un packaging adatto.

Per packaging si intende l'insieme dei materiali, di qualsiasi natura, adibito a proteggere e a contenere determinate merci e a consentire la loro manipolazione durante il trasporto, fino alla consegna e all'uso da parte consumatore o utilizzatore finale; nell'accezione più ampia, il termine packaging comprende anche gli aspetti immateriali riguardanti il processo produttivo e la percezione estetica e di immagine: tali caratteristiche si intersecano con la definizione della campagna di marketing e di comunicazione.

I concetti attorno a cui si è concentrata la ricerca della formula di packaging più indicata sono:

- La piena sostenibilità ambientale;
- Il mantenimento della qualità del prodotto;
- L'attrazione estetica del prodotto;
- La massima comodità e fruibilità d'utilizzo.



L'elaborazione del packaging si è concentrata, nella sua fase iniziale, nello studio di nuovi materiali ottenuti con procedimenti o di provenienza naturale. Sono state considerate diverse soluzioni che racchiudino caratteristiche di biodegradabilità o compostabilità.

Si definisce biodegradabile una sostanza o un materiale organico capaci di essere degradati in sostanze più semplici mediante l'attività enzimatica di microrganismi. Se tale processo è completo si ha una totale conversione delle sostanze organiche di partenza in molecole inorganiche semplici come ad esempio acqua, anidride carbonica e metano. Ogni materiale di tipo organico ha propri tempi di biodegradazione: paglia e legno impiegheranno più tempo di amido e

cellulosa; inoltre anche le caratteristiche ambientali, come temperatura e umidità, hanno la capacità di influire sui tempi e sul processo di biodegradazione.

Altra caratteristica è la compostabilità, ovvero la capacità di un materiale organico di trasformarsi in compost mediante il processo di smaltimento. Tale processo, tramite la biodegradabilità di alcuni componenti, porta all'ottenimento di un terriccio particolarmente fertile e ricco di sostanze organiche, perfetto perciò per un utilizzo agricolo. Il processo industriale di compostaggio avviene in appositi impianti di smaltimento che favoriscono la biodegradazione ed operano una sanificazione del prodotto ottenuto.

Le principali sostanze che ad oggi sono utilizzate per il confezionamento e per il mantenimento di prodotti alimentari sono il mais, l'amido, la cellulosa, il grano, la patata, la canna da zucchero; tramite l'uso di tali sostanze, adeguatamente lavorate e trasformate, sono stati brevettate diverse strutture di bioplastiche come il Mater-Bi, il PLA (Poly Lactic Acid) ed il PSM.

Caratteristica ovvia del packaging selezionato, dovrà essere il pieno mantenimento delle qualità organolettiche e olfattive dello yogurt: il materiale scelto dovrà offrire una barriera contro tutti quei fattori che possano intaccare la composizione quali l'ossigeno, la polvere il vapore acqueo. L'utilizzo di sostanze assorbitori di ossigeno in alcuni casi possono favorire l'estensione della shelf life come anche l'uso di atmosfere modificate all'interno delle confezioni; il rischio da non sottovalutare in questo caso è la modifica delle proprietà gustative del prodotto a contatto con sostanze estranee.

Molti aspetti dell'elaborazione del packaging per un nuovo prodotto si inseriscono nella più ampia definizione della campagna di comunicazione e di marketing.

Le principali caratteristiche comunicative del packaging sono l'estetica, la fruibilità, la trasmissione di informazioni, il formato di vendita e la presenza di elementi di anti contraffazione.

L'estetica, la fruibilità e la comodità d'uso hanno un impatto diretto sulla percezione qualitativa del consumatore; il confezionamento, oltre ad apparire piacevole, deve riportare colori, forme e disegni coerenti con la campagna di comunicazione e quindi con il target scelto.

La capacità di trasmettere informazioni e caratteristiche relative al prodotto, agli ingredienti e alla lavorazione, oltre a soddisfare precisi obblighi di legge in molti casi, favorisce la consapevolezza delle qualità della merce e di tutto il processo che si pone a monte, incitando quindi la fidelizzazione della clientela.

Per quanto riguarda i formati di vendita, questi devono rispondere ad esigenze di praticità ed economicità: sarà importante offrire al cliente un quantitativo di prodotto coerente con il consumo personale (formato monodose da 125 ml o da 250 ml) o familiare (formato da 500 ml o da 750 ml), strutturando l'offerta coerentemente con la politica di pricing in modo da mantenere l'equilibrio economico e finanziario dell'intero progetto.

La presenza ben visibile del marchio Ferretti Caseificio e degli altri protagonisti dell'ATS Nutralat, insieme ad altri accorgimenti grafici coerenti alla sua presentazione al pubblico, limitano fortemente la confondibilità del prodotto con altri analoghi ed insieme proteggono legalmente, grazie alla registrazione del marchio stesso, da eventuali contraffazioni.

Tenendo in considerazione tali caratteristiche, sono state individuate alcune soluzioni che rispondono alle esigenze della conservazione e del consumo di yogurt, coerenti con la scelta di una piena sostenibilità ambientale. I diversi fornitori interpellati hanno fornito indicazioni specifiche sulle possibilità di utilizzo e sulla composizione, interamente naturale e compostabile, dei diversi formati di vaschette e bicchieri monodose.



Vaschetta biodegradabile Ecogel : termoscatola, realizzata in polpa di cellulosa di scarti produttivi; formato ottimizzato per il minimo ingombro, con il conseguente abbattimento delle emissioni di CO2 nelle fasi di trasporto e di stoccaggio.



Bicchiere BIANCO: Adatto a bevande calde e fredde, biodegradabile, compostabile (EN 13432). Realizzato in carta di cellulosa accoppiata a un film in bioplastica (PLA).



Bicchiere BIOPLAT: Adatto a bevande e liquidi caldi e freddi, compostabili e biodegradabili. Realizzato in cartoncino in pura cellulosa accoppiato ad un film in bioplastica (realizzata con amido di mais).



Bicchiere PALM TREE : Adatto a bevande calde e fredde, realizzato in cartoncino in cellulosa accoppiato ad un film in bioplastica.



Bicchiere Professional in PLA: biodegradabile e compostabile.

Forma accattivante, robusto e comodo nella presa. Trasparente e luminoso, consente la massima

conservazione delle proprietà organolettiche del prodotto, non idoneo per bevande calde (>50°), realizzato interamente in PLA.



Film Isolante con una barriera protettiva per i gas (mantiene odori, sapori e la conservazione prolungata del prodotto). Realizzato e ottimizzato per prodotti lattiero caseari, sulla base di Polietilene.



Vaschette Autosigillanti BIO da asporto, in PLA (amido di mais). Varie forme, colori e capienze.



Vaschetta in Bioplastica Autosigillante : per il formato asporto. Disponibile in vari formati.



Film protettivo in Mater Bi, biodegradabile e compostabile. Stampabile con inchiostri ad acqua o solvente. Il materiale è composto da una lavorazione di amido di mais, grano e patata.



Coppetta gelato / yogurt in Bio Plat, compostabile. Realizzato con amido di mais. Diversi formati disponibili, adatto ad utilizzi alimentari.



Bicchieri monouso in Mater Bi, biodegradabile e compostabile. Ottenuto tramite una lavorazione di amido di mais, grano e patata.



Confezione in Bioplast GS 2189, materiale composto alla base da PLA. Consigliato per utilizzi alimentari, vanta una resistenza a temperature da -40° a + 65°.



Packaging vario in Bioplast GS 2189., materiale composto in amido di patata (PLA). Non altera sapori e consistenze di cibi di diversa natura, nemmeno se sottoposto a temperature estreme.



Coppa e coperchio in differenti formati; in materiale biodegradabile e compostabile (Bagasse, canna da zucchero), tramite l'uso di fonti energetiche rinnovabili. Utilizzo consigliato sia per cibi freddi che caldi.



Vasetto in Bio plastica, ottenuto tramite fonti di energia rinnovabile. Diversi formati e colori disponibili.



MU1200, confezione in plastica sigillata per utilizzi alimentari. Formato da asporto per 1 Kg di prodotto. Prodotto da ISI Plast.



Confezione per alimenti Serie HB. Vaschetta in PP adatta per l'utilizzo alimentare con resistenza a sbalzi di temperature. Prodotto da ISI Plast.



Vasetto SFERA (12 cm x 10 cm), vetro liscio trasparente.



Vaso SQUEEZER in plastica alimentare con diverse capienze (350 grammi e 250 grammi di prodotto). Adatto per un formato tascabile e comodo.



Vaso Standard in Vetro per diversi formati di prodotto (250 grammi, 500 grammi e 1.000 grammi)



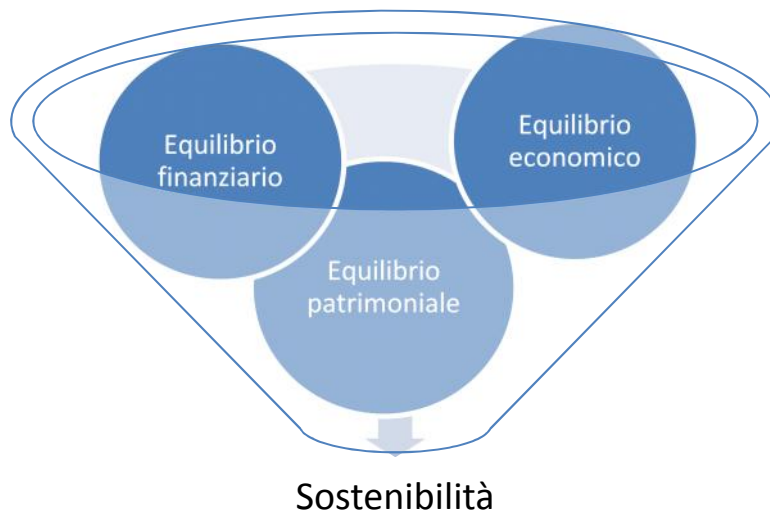
Baratto autosigillante in vetro. Formato 125 grammi.



Vasi autosigillanti in vetro opaco. Formati e colori diversi.

7 Struttura economica e finanziaria

La sostenibilità del business è stata definita tramite tre diverse tipologie di equilibrio: economico, finanziario e patrimoniale.



Si ha equilibrio economico quando il costo complessivo di beni e servizi immessi sul mercato risulta inferiore al valore dei ricavi. Indicatori adatti per valutare tale dinamica sono la marginalità operativa (calcolata dall'EBITDA, ovvero dal risultato economico che non tenga considerazione dell'aspetto finanziario e dell'impatto fiscale sul bilancio) e la marginalità ante imposte (calcolata dall'EBIT).

L'equilibrio finanziario è dato dalla capacità dell'azienda di far fronte in modo puntuale ai propri impegni con fornitori, finanziatori, dipendenti e gli altri stakeholders. La disponibilità di cassa e l'impegno finanziario di breve periodo offrono un'analisi della situazione finanziaria del business in considerazione.

L'equilibrio patrimoniale indica la coerenza tra gli investimenti effettuati per la produzione dei beni e dei servizi, le forme di finanziamento ad essi associate e il volume di affari conseguito. Si utilizzano l'indice di copertura delle immobilizzazioni, il livello di indebitamento (calcolato come totale fonti di finanziamento sul totale del capitale proprio) e l'indice di turnover.

La composizione delle fonti e degli impieghi finanziari di un'azienda è definita anche la sua struttura patrimoniale.

Le fonti sono i mezzi finanziari di cui l'impresa si è fornita, suddivise per tipologia tra fonti di finanziamento e capitale proprio. Possono essere analizzate in funzione della loro esigibilità, ovvero dell'epoca del rimborso o della scadenza; tale evento può verificarsi entro l'anno nel caso di passività a breve o correnti, oltre l'anno nel caso di passività a medio/lungo o consolidate o essere indeterminata nel caso di capitale di proprietà.

Gli impieghi sono l'insieme degli utilizzi in cui sono state coinvolte le diverse fonti finanziarie: si dividono in attività detenute in forma liquida, ovvero con capacità di smobilizzo entro l'anno, o in forma immobilizzata, ovvero detenute su un orizzonte temporale di medio lungo periodo.

Una gestione ottima della struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa prevede un equilibrio tra la strutturazione delle fonti e degli impieghi: deve esistere un'adeguata correlazione temporale tra fonti e impieghi, cioè tra il periodo di permanenza nell'azienda delle fonti di finanziamento e la durata degli investimenti.

La pianificazione del business Nutralat, promosso dall'Associazione Temporanea di Scopo, oltre a rivolgere una particolare attenzione alla realizzazione ottimale di un prodotto yogurt innovativo, tiene in considerazione la capacità di produrre un ritorno economico positivo nel medio/lungo termine e di garantire una gestione finanziaria sostenibile.

La produzione di budget di cassa ed economici di tipo preventivo, con dati e stime periodiche sugli andamenti del business, ha fornito un supporto decisionale e di orientamento adatto al mantenimento degli equilibri previsti.

8 Test ed analisi della produzione

La fase di studio e realizzazione del prodotto, guidata dal responsabile di produzione supportato dalla figura professionale di un addetto al caseificio, ha operato una formalizzazione iniziale dei processi produttivi, la redazione di un piano preventivo sui tempi di produzione e l'implementazione di un sistema di Test Process Improvement (TPI) necessario per un miglioramento costante della fase di testing del prodotto considerato.

8.1 Mappatura dei processi

La pianificazione dei processi produttivi, effettuata dal responsabile della produzione, ha tenuto conto di un puntuale studio degli step necessari all'ottenimento del prodotto finale.

5 le principali fasi identificate:



1. Standardizzazione e omogeneizzazione della materia prima: regolazione della concentrazione di grasso e proteine e miscela di eventuali ingredienti aggiuntivi;
2. Pastorizzazione: eliminazione di microrganismi patogeni o dannosi per la fermentazione;
3. Fermentazione: stoccaggio del latte in un serbatoio ed inoculo dei fermenti lattici;
4. Raffreddamento: rallentamento delle attività metaboliche dei fermenti lattici;
5. Confezionamento: utilizzo di macchina igienica per la sterilizzazione degli imballaggi e la protezione del prodotto.

La fase iniziale di standardizzazione e omogeneizzazione del latte, prevede diversi procedimenti che mirano a raggiungere una prefissata composizione di grasso e proteine. Nella produzione di yogurt cremoso, il prodotto più comune, viene aumentato inoltre il residuo secco magro composto da proteine, lattosio, vitamine e minerali, estrapolando parti maggiori di grassi ed acqua, in modo da conferire la necessaria cremosità allo yogurt e pervenire alla separazione del siero. In particolare la fase di omogeneizzazione agisce sul grasso riducendo il diametro dei globuli con 3 diversi effetti: impedendo la formazione di aggregati, permettendo di aumentare la consistenza del prodotto e migliorandone la stabilità.

La seguente fase di pastorizzazione, dopo aver eliminato i microrganismi che potrebbero provocare effetti patologici sul consumatore, effettua un'azione di denaturazione delle proteine del latte favorendo la formazione di complessi proteici con una elevata capacità nel trattenere l'acqua da parte del coagulo acido. In questo procedimento la caseina e il lattosio liberano composti che favoriscono lo sviluppo dei fermenti lattici, sfruttando una temperatura relativamente elevata (intorno ai 90° C) per un tempo di almeno 5 minuti.

La fermentazione avviene interamente all'interno di un serbatoio, detto comunemente fermentatore o "mutatore", di dimensione variabile e dotato di un sistema interno di agitazione. Il latte è portato ad una temperatura tra i 35° ed i 44° C per alcune ore.

Dopo essere stato inoculato con i fermenti lattici, il latte subisce profonde trasformazioni di natura fisica, chimica, batteriologica, organolettica e nutrizionale. I batteri selezionati ed inseriti nella materia semilavorata crescono e si moltiplicano sfruttando la temperatura particolarmente favorevole e l'energia che il lattosio gli fornisce. La riduzione di lattosio, parallela alla produzione di acido lattico, provoca la riduzione del pH del latte, con conseguente precipitazione delle caseine e formazione del coagulo. Questa composizione strutturale fornisce allo yogurt il suo classico aspetto denso e cremoso. Un'altra importante caratteristica che lo yogurt assume in questo passaggio è quella aromatica: vengono prodotti particolari composti quali aldeide acetica, diacetile, acetoino e acetone, presenti di diversa proporzione in più prodotti lattiero caseari.

Tutte queste trasformazioni acquisiscono una attività accelerata durante la fase di fermentazione, ma non terminano al raffreddamento del prodotto semilavorato: continuano infatti a ritmi molto più lenti anche per tutta la fase di confezionamento, fino al consumo finale del prodotto. Al termine della fermentazione la massa dei fermenti lattici vivi è pari a circa l'1% della massa totale dello yogurt. La rottura del coagulo termina questa fase, insieme alla separazione di siero.

Durante il raffreddamento, il rallentamento dei processi metabolici deve avvenire in un intervallo di tempo non eccessivamente lento, per evitare il rischio di un'attività metabolica troppo intensiva, né eccessivamente rapido, con il rischio conseguente di una eccessiva contrazione del coagulo e quindi elevata separazione di siero.

Nel confezionamento l'attenzione viene posta sulla sterilizzazione del packaging scelto e sulla protezione dello yogurt dal contatto con l'aria e con l'ambiente circostante. In questa fase si possono aggiungere preparati di frutta pastorizzati o altri aromatizzanti di varia natura, necessari per la realizzazione di yogurt a gusti diversi.



8.2 Budget di produzione

Il budget della produzione è un documento di previsione finalizzato alla determinazione quantitativa delle attività relative alla funzione produttiva. In particolare, le variabili che punta ad individuare sono:

- Le quantità da produrre (coerentemente con le previsioni di vendita);
- I costi da sostenere per i volumi di produzione programmati;
- Gli investimenti in capitale fisso ed in capitale circolante relativi all'area della produzione.

L'elaborazione di tale documento presuppone, da parte del responsabile della produzione in stretta collaborazione con il management dell'attività, il compimento di decisioni relative alla politica delle scorte e alla gestione del personale, oltre che la conoscenza del sistema di costi di tutta la struttura produttiva.

La politica delle scorte di materia prima necessita un'attenta attività di programmazione e di coordinamento finalizzata ad un trade-off ottimale tra i costi di stoccaggio ed i costi di approvvigionamento. Sono state prese in considerazione, in questa fase, precise considerazioni sui mutamenti della domanda di mercato, su eventuali ritardi di approvvigionamento e sulla variazione eventuale di costi nella materia prima; questa, all'interno del progetto Nutralat, proviene unicamente da un singolo fornitore, Allevatore Calcabrina, nonché stretto collaboratore nell'Associazione Temporanea di Scopo. Tale situazione fornisce un rischio relativamente basso legato al variare del costo della materia da lavorare e offre margini per un ordinamento ottimale nelle fasi di approvvigionamento.

Trattandosi poi di un prodotto finito con tempi di produzione relativamente brevi (comunque minori di una giornata) e con un tempo di conservazione relativamente breve, la determinazione del volume delle scorte di yogurt cremoso, drink o soft gelato viene considerata come di norma poco superiore alla stima di vendita giornaliera.

Grazie alla mappatura dei processi produttivi finalizzati alla realizzazione del prodotto finito, si è determinato in modo puntuale l'impiego della risorsa produttiva in termini di tempo e di mansioni. La manodopera diretta, insieme ai costi del latte acquistato dal fornitore di fiducia, viene considerato come un costo variabile, mentre si considerano costi fissi le spese generali tecniche (SGT) quali quote di ammortamenti, utensili, manodopera indiretta, etc.

Lo studio dei costi standard, necessari per una pianificazione completa delle attività produttive, si è interessato del calcolo delle due variabili quantità standard e prezzi standard.

Le quantità standard identificano la porzione di risorsa che si prevede di utilizzare per ottenere una unità di prodotto. Sono date dalla media dei consumi degli corsi periodi amministrativi per la realizzazione di prodotti finiti analoghi, insieme all'esperienza nel settore e alla capacità produttiva che si prevede di utilizzare.

I prezzi standard, o prezzi unitari standard, sono il costo per l'acquisizione di una unità della risorsa presa in esame; è relativamente più facile averne una stima, tenuto conto della variabilità dei prezzi di mercato, delle oscillazioni della domanda e della turbolenza dell'ambiente.

Si ottiene così il costo standard (CS) per una unità di prodotto finito da confrontare poi con i dati del budget di vendita, ovvero quantità stimata per prezzi di vendita.

A consuntivo, sarà poi necessario un confronto sulle variazioni tra costo standard (ex-ante) e costo effettivo (o ex-post).

I nuovi investimenti in capitale fisso, sono stimati nulli in fase previsionale, poiché la totalità dei macchinari e degli strumenti operativi necessari sono già di proprietà o in uso di Caseificio Ferretti, azienda capofila del progetto.



8.3 Sistema di Test Process Improvement

Il TPI, Test Process Improvement, è un modello concettuale a supporto dei processi di testing, spesso adoperato in particolari settori di mercato (software). La realizzazione di test sul prodotto finito, si tratti di un programma informatico o di una merce, rappresentano un costo per l'azienda che lo produce, oltre ad essere spesso considerato con un'attività aggiuntiva e non meramente produttiva.

I rischi connessi ad un'attività di test sottovalutata sono rilevanti ed impattano sulla riuscita di un progetto, specie se questo promuove l'inserimento nel mercato di un prodotto con caratteristiche innovative. La qualità dello yogurt in vendita dovrà rispondere pienamente agli standard proposti dalla politica di comunicazione e quindi alle attese dei consumatori.

Il TPI propone le seguenti fasi per la corretta gestione del testing:

- Definire l'area di intervento e l'obiettivo da raggiungere: in tale step si determinano le caratteristiche richieste della qualità del test e le aree critiche su cui intervenire. La produzione della nuova linea di yogurt, composta da tre differenti formati di prodotto (drink, cremoso e soft-gelato) tutti con particolari caratteristiche nutraceutiche rappresentano in questo frangente l'orizzonte di intervento. L'obiettivo è l'ottenimento di un prodotto qualitativamente coerente con le aspettative di una fascia medio-alta di mercato, con documentate caratteristiche chimiche e fisiche benefiche per la salute del consumatore.
- Definire lo stato attuale: identificando i punti di forza e di debolezza dell'attuale organizzazione di test. La realizzazione dello yogurt, sulla base di particolari variabili e parametri produttivi come temperatura e durata delle diverse fasi di lavorazione, viene poi confrontata con le analisi ex post sul prodotto finito ottenuto, grazie alla collaborazione con il laboratorio chimico di riferimento e somministrata al pubblico per la raccolta di pareri e opinioni.
- Definire la situazione richiesta: sulla base della definizione dello scenario attuale si identifica l'organizzazione a tendere e le azioni da implementare ed implementare le modifiche, con consecutivo controllo del loro completamento e della loro efficacia. In particolare, nel corso della fase di testing, si è resa più frequente l'analisi della materia lavorata, in diverse fasi del processo. Oltre ad una analisi iniziale sulla materia prima acquisita infatti, è stato fondamentale operare un monitoraggio continuo sulle trasformazioni strutturali e di composizione del latte semilavorato, fino al raggiungimento del prodotto finale. Tali informazioni hanno contribuito sensibilmente ad affinare la lavorazione fino al raggiungimento di un prodotto in vendita coerente con le iniziali aspettative qualitative.

Definizione area di intervento
e obiettivo da raggiungere;

Identificazione dello stato attuale;

Definizione della situazione richiesta
e implementazione delle modifiche ;

9 Scelte Operative

Il presente documento, che si configura come un'analisi della fattibilità di implementazione del progetto Nutralat e quindi come uno studio preventivo sulla sua sostenibilità in termini economici, ha mirato ad indagare le diverse strategie operative per il lancio di una linea nutraceutica di prodotti yogurt in diversi formati.

9.1 Il Target

Le indagini demografiche hanno messo a fuoco la conformazione della popolazione umbra, con le sue principali caratteristiche specifiche in termini di fasce d'età, composizione per sesso, stato di famiglia, aspettativa di vita, presenza di immigrati e abitudini alimentari. In parallelo ai risultati dello studio sulla popolazione umbra, sono state elaborate ipotesi quantitative sulle motivazioni di consumo per ogni fascia di età: l'interpolazione dei dati ottenuti ha fornito un indice di riferimento su cui effettuare la segmentazione di mercato e quindi, di conseguenza, la segmentazione della campagna marketing.

I principali target selezionati sono i seguenti:

- Fino ai 14 anni:

I soggetti, sia maschi che femmine, sono caratterizzati da un consumo mediamente elevato di prodotti lattiero caseari ed il loro interesse per tali alimenti è principalmente legato alle caratteristiche di gusto e nutritive.

I canali distributivi attraverso cui raggiungere tali consumatori sono di tipo informativo e didattico: saranno organizzati laboratori di formazione sulla lavorazione casearia e sull'importanza della nutraceutica; potranno essere coinvolte classi di scuola elementare e media in apposite visite guidate presso il Caseificio e presso le principali strutture operative degli altri enti partner nell'ATS. Un altro strumento informativo e divulgativo, ideato per questa particolare fascia di età, consiste nell'elaborazione di un fumetto tramite la collaborazione del responsabile comunicazione del gruppo Ferretti con uno studio di elaborazione grafica; ripercorrendo tutte le fasi della lavorazione delle materie prime, in un contesto fantasioso e coinvolgente per le fasce più infantili, si punta a trasmettere l'importanza di un'alimentazione sana, equilibrata e benefica per l'organismo.

- Tra i 15 e i 35 anni:

Bontà, comodità di consumo e tendenza (intesa come coerenza con le mode e gli stili estetico-comportamentali del momento) sono le maggiori ragioni del consumo di prodotti alimentari per questo target. I canali distributivi su cui investire per raggiungere quote preponderanti di questa fascia di età sono discoteche, locali serali e notturni, enoteche, bar e in generale tutti gli spazi legati al tempo libero e allo svago. I formati più indicati, secondo i nostri studi, sono il drink e lo yogurt soft-gelato, in un formato estetico ottimizzato al canale stesso.

Una specifica campagna promozionale proporrebbe l'introduzione di alcuni formati di yogurt nei bar/mense degli istituti di scuola superiore e università della provincia di Perugia, con la strutturazione di attività specifiche di didattica rivolte all'informazione e alla consapevolezza degli ambiti produttivi e nutrizionali del progetto Nutralat.

- Oltre i 55 anni:

I soggetti con età avanzata, soprattutto di sesso femminile, dimostrano un consumo pro capite spiccatamente elevato di alimenti latticini, con un particolare interesse per le proprietà benefiche e nutritive, oltre che di gusto.

Le esigenze particolari richiamate da tali consumatori, sono spesso legate allo stato di salute e al mantenimento di un stato fisico ottimale. Per questo motivo appare importante il coinvolgimento di canali comunicativi e di distribuzione specifici quali farmacie, parafarmacie e negozi di erboristeria che offrano anche prodotti alimentari.

9.2 Il Prodotto e il Packaging

Un tassello importante per l'ottenimento di un prodotto di alta qualità e con spiccate caratteristiche nutrizionali è la selezione di materie prime ottenute con rigorosi procedimenti naturali.

Proprio la naturalità dei processi di allevamento e coltivazione, insieme allo stretto legame con il territorio sono caratteristiche coerenti con la mission aziendale dei partner Allevatore Diego Calcabrina, Azienda Agraria Migliorati e Amistad Società Agricola. Inoltre l'esperienza pluriennale nel settore alimentare in diverse fasi della filiera produttiva rende i prodotti alimentari da loro realizzati, in particolare latte di capra e frutta, una leva di vantaggio rispetto ai competitor sia nazionali che locali. La lavorazione casearia di Ferretti Caseificio è ispirata a tradizionali tecniche produttive e completa il processo di realizzazione dello yogurt.

I formati che compongono la linea nutraceutica che il presente progetto ha ideato è composta dai tre formati yogurt cremoso, drink e soft-gelato. Validata la loro realizzabilità tramite i test produttivi effettuati, è importante effettuare un'analisi sulla migliore corrispondenza tra la tipologia di prodotto offerto e le esigenze e le preferenze dei diversi target individuati.

I risultati del sondaggio effettuato sul campione statistico di riferimento mostrano una forte prevalenza di consumo verso il formato cremoso e yogurt gelato; solo meno del 15% della popolazione intervistata dichiara di avere un consumo abituale di yogurt da bere (solitamente ai gusti di frutta) e si stima un interesse maggiore, per quanto riguarda questa particolare tipologia di prodotto, da parte di ragazzi con età inferiore ai 14 anni.

Yogurt soft-gelato, consumato sia nei gusti alla frutta che con creme (cioccolato, vaniglia, etc.), è consumato in quantità importanti da soggetti appartenenti ad ogni fascia di età. Ciò vale solo in parte per il formato cremoso che vede una preferenza di consumo di soggetti con età maggiore.

I canali distributivi identificati in precedenza vedranno perciò la presenza dei formati che, la relativa fascia di età dimostra di apprezzare in modo prevalente.

La scelta di packaging ha selezionato, per la fase iniziale di lancio del prodotto un bicchiere realizzato in cartoncino di pura cellulosa accoppiata a caldo con un film in bioplastica; tale confezione è biodegradabile e compostabile al 100%, secondo la norma EN 13432, ed è particolarmente indicato per contenere liquidi freddi e caldi. La produzione di questo bicchiere, svolta da cartiere certificate, risponde ai requisiti ISO 14001 e a standard svedesi FSC. La bioplastica interna, realizzata da materie prime a base di amido di mais, vanta caratteristiche del tutto simili alla plastica in fatto di protezione del prodotto e di conservazione della shelf life.



La vendita di yogurt potrà avvenire in due diverse modalità: nella prima, indicata per un consumo immediato del prodotto, si consegnerà al consumatore il bicchiere con un coperchio rimovibile in bioplastica; l'alternativa considera invece un consumo da asporto, e richiede perciò un particolare procedimento di termosaldatura del coperchio e di messa in sottovuoto del prodotto. La realizzazione di questo formato prevede l'investimento di capitale immobilizzato nell'acquisto del macchinario di saldatura: la scelta di procedere con l'acquisto del macchinario esula dal presente progetto e verrà valutata in un secondo momento.

9.3 Prezzo di vendita

Il prezzo di vendita si configura come la più immediata leva di presentazione del prodotto al pubblico. Le diverse strategie della sua definizione che sono state implementate pongono l'attenzione su diversi aspetti del business:

- costi sostenuti per l'attività di analisi, di testing e di produzione;
- una stima sulla percentuale di profitto (mark-up) in linea con le dinamiche del mercato food retail;
- confronto quantitativo e qualitativo con i prodotti già esistenti ed attualmente disponibili per i target considerati;
- scelte comunicative verso i consumatori per un mirato posizionamento di mercato;
- disponibilità a pagare un surplus di prezzo per una maggiore qualità (informazioni raccolte tramite sondaggio)

Le considerazioni finali del management, decidono di porre il prezzo dei diversi formati in linea con i prodotti top gamma dei maggiori competitor, valorizzando le maggiori qualità nutrizionali e qualitative piuttosto che operare una concorrenza aggressiva di prezzo.

9.4 Implementazione del Business

In fase conclusiva, la presente analisi mostra che il progetto Nutralat offre forti potenzialità in termini di innovazione di prodotto, incontro della domanda di mercato e sostenibilità produttiva ed economica (fortemente incentivata dalla capacità di "fare rete" delle aziende proponenti). Inoltre, le attenzioni che il progetto offre a problematiche legate ad una alimentazione non solo corretta ma positiva per l'organismo, alla forte riduzione dell'impatto ambientale tramite l'utilizzo di packaging compostabile e al ritorno alla territorialità nella selezione delle materie prime e nelle tecniche di lavorazione, appaiono rispondere pienamente ad un'evoluzione e ad una maturazione

del pensiero dell'opinione pubblica potendo quindi abbracciare molte tematiche di forte rilevanza sociale.

Lo sviluppo del progetto prevede un investimento importante di risorse e investimenti in capitale fisso, ritenuti essenziali per un lancio ottimale e per una sostenibilità di medio lungo termine. Si richiama allora il bisogno di ulteriori analisi per evitare il rischio di bruciare l'esito di un'idea imprenditoriale assolutamente valida ed interessante con scelte operative non del tutto adatte all'implementazione del progetto stesso.

10 I partner primari

Il progetto di sperimentazione ha visto inizialmente la partecipazione di n.3 aziende del settore primario:

1. **Az. Agr. Migliorati di Luchetti Giovannella**
2. **Calcabrina fattoria biodinamica di Diego Calcabrina**
3. **Amistad società agricola s.s.**

L'azienda **Amistad** per problemi di natura personale non ha potuto portare avanti il progetto pertanto è stata di fatto esclusa dalla sperimentazione. Tuttavia l'impegno di fornire i piccoli frutti è stato ampiamente svolto dall'az agr. **Migliorati** che da tempo si dedica alla produzione di lamponi, mirtilli, ribes... e pertanto è stato un partner affidabile per l'implementazione dei frutti.

In particolare l'azienda oltre a raccogliere e fornire il prodotto per la sperimentazione (a titolo gratuito) ha realizzato un nuovo impianto di lamponi della varietà:

- n.100 var. Glen Lyon
- n.100 var. Glen Ample
- n.100 var. Joan

che sono stati utilizzati nel prototipi di yogurt. Tutto questo perché si è dimostrato che il latte fermentato con l'aggiunta di mirtilli acquista proprietà funzionali aggiuntive dovute all'azione dei flavonoidi presenti in quest'ultimi. Infatti:

- ✓ Ricerche cliniche mostrano che il consumo di flavonoidi alimentari può diminuire il rischio di sviluppo di **malattie cardio e cerebrovascolari**
- ✓ Effetto sinergico di acidi idrossisinnamici, antocianine, flavonoli e proantocianidine con **azione antiossidante, vasodilatante e di contrasto con LDL colesterolo**
- ✓ Proprietà **antibatterica**
- ✓ Azione inibente nei confronti di *Helicobacter pylori* (**malattie gastrointestinali**)

Per quanto riguarda l'azienda **Calcabrina** l'impegno è stato quello di mettere a punto una tecnica di alimentazione che, partendo dall'inclusione di una fonte lipidica nella dieta di caprini in lattazione, consentisse un miglioramento efficiente, efficace e prolungato della frazione lipidica del latte.

L'integrazione alimentare con seme di lino nell'alimentazione dei poligastri, al fine di migliorare le caratteristiche nutrizionali del latte e dei suoi derivati, è stata negli ultimi anni oggetto di enorme interesse da parte del mondo scientifico. In particolare molte prove sperimentali hanno posto l'attenzione sull'aumento del contenuto in acidi grassi della serie n-3, dei quali è riconosciuta la forte azione antinfiammatoria, e di acidi grassi trans ad azione nutraceutica quali l'acido rumenico (RA), costituente maggiore degli acidi linoleici coniugati (CLA), nel latte e nella carne.

Questi due alimenti ed i loro derivati sono oggetto di numerose critiche da parte del mondo medico in quanto gli acidi grassi insaturi ingeriti con la dieta sono oggetto a livello ruminale di bioidrogenazione che porta alla loro saturazione e da qui la elevata concentrazione di acidi grassi saturi nella frazione lipidica di carne e del latte e dei suoi derivati, implicati nell'aumento del rischio di incorrere in patologie cardiovascolari.

Le uniche fonti alimentari riconosciute essere in grado di incrementare, nella carne e nel latte dei ruminanti, il contenuto in acidi grassi insaturi ed in particolare di acidi grassi polinsaturi della serie n-3 (PUFA_{n-3}) sono l'erba, da cui l'importanza di adottare il pascolamento quale tecnica volta al miglioramento

delle caratteristiche nutrizionali di latte e carne, oppure una fonte di PUFA n-3 quale il seme di lino che presenta, tuttavia, il problema di avere un costo elevato e di avere comunque una frazione lipidica comunque oggetto di bioidrogenazione a livello ruminale con una conseguente ridotta efficienza di trasferimento dall'alimento al latte o alla carne, nonostante l'azione delle desaturasi a livello di ghiandola mammaria o del tessuto muscolare.

Fra i latti più interessanti dal punto di vista nutrizionale, quello di capra, è oggetto, oggi, di enorme attenzione per la sua bassa allergenicità dovuta alla ridotta presenza di caseine α_{s-1} e l'elevata digeribilità della frazione lipidica caratterizzata da globuli di grasso di diametro molto piccolo e, quindi, facilmente attaccabile dalla lipasi pancreatica umana.

L'effetto della somministrazione di seme di lino da solo o in combinazione con prodotti secondari dell'industria elaiotecnica ricchi in sostanze polifenoliche (sansa denocciolata o estratto polifenoliche in funzione della loro disponibilità), ha dato buoni risultati sulle performance produttive e sulla qualità di latte caprino e derivati dei quali lo yogurt vede una costante crescita dei consumi, al fine di avere sul mercato un prodotto con elevate caratteristiche nutrizionali e ridurre i costi di inclusione del seme di lino.

In conclusione, si è dimostrato che la somministrazione di una determinata alimentazione alle capre ha portato i seguenti risultati:

- 1) Migliore trasferibilità dei PUFA n-3 dalla dieta al latte e yogurt;
- 2) Riduzione dei costi alimentari per ogni unità di PUFA aggiunta al latte;
- 3) Prodotto (yogurt) ad alto valore nutrizionale sul quale valutare la possibilità di etichettatura secondo la normativa EFSA.