

**LA CONSULENZA AZIENDALE: UN CASO STUDIO IN
PROVINCIA DI TARANTO**

Indice

PARTE GENERALE

1 LA CONSULENZA AZIENDALE

1.1 La missione	pag.	1
1.2 Mercato e Clienti	pag.	12
1.3 Le scelte	pag.	15
1.4 Minacce e opportunità	pag.	19

2 CASO STUDIO

2.1 Profilo del proponente “INNOVASYSTEM s.r.l.”	pag.	21
2.2 Profilo del beneficiario “CANTINA COOP. DOLCEMORSO” San Basilio-Taranto	pag.	32
2.3 Analisi della filiera vitivinicola in Italia	pag.	35
2.4 Analisi della filiera vitivinicola in Provincia di Taranto	pag.	42

3 PROPONENTE E BENEFICIARIO A CONFRONTO

3.1 Confronto dei servizi offerti e dei bisogni	pag. 53
--	----------------

PARTE SPECIALE

4 PROGETTAZIONE DEI SERVIZI CONSULENZIALI

4.1 Scopo	pag. 57
4.2 Definizione dei ruoli dell'organizzazione aziendale	pag. 60
4.3 Piano marketing	pag. 63
4.4 Materiale promozionale: Presentazione aziendale e Deplian	pag. 69
4.5 Creazione Data base	pag. 74

PARTE GENERALE

1.1. 1. LA CONSULENZA AZIENDALE

1.1 LA MISSIONE

L'obiettivo del project work è stato quello di inquadrare la missione che la consulenza avanzata dovrà avere. A tale scopo occorrerà aver presenti tre distinti concetti

A - Le modalità di competizione nei sistemi economici.

B - Le forze che condizionano la creazione e la valorizzazione dell'innovazione.

C - Il processo attraverso il quale l'innovazione contenuta potenzialmente in un'idea diventa prodotto e/o processo.

A) Modalità di competizione

La lotta per la sopravvivenza, nei sistemi economici, è legata alla ricerca di nuove forme di produttività e di creazione di vantaggi competitivi durevoli nel tempo. Tale ricerca si regge su due presupposti di base:

- ?? La capacità di agire su elementi di differenziazione dei prodotti e/o dei processi, in modo tale da agire sul fattore “qualità” (misurata a sua volta dalle capacità di percezione e valutazione dei clienti)
- ?? La capacità di agire su elementi di contenimento dei costi.

Nei business, o filiere produttive, in cui prevalgono le logiche di sfruttamento di un ampio spazio di **differenziazione del prodotto**, la ricerca del vantaggio competitivo passa sia attraverso lo studio e la ricerca del miglioramento di funzioni primarie già esistenti, sia nell'inserimento di funzioni accessorie e secondarie, precedentemente sconosciute.

Nel sistema pugliese sono presenti soprattutto le filiere che competono attraverso la differenziazione: quelle dei beni di largo consumo con forte specializzazione (prodotti agricoli dotati di marchio comunitario) e quella delle tecnologie di nicchia. A supporto del sistema produttivo esistono varie iniziative settoriali (agricoltura, abbigliamento, calzature, eccetera), ma manca completamente un'area di raccordo tra la consulenza “integrata” e le imprese impegnate a produrre innovazione. La cultura dell'innovazione, a sua volta necessita di un sistema formativo di riferimento, capace di produrre e scambiare risorse umane tra il mondo scientifico e quello produttivo. Al contrario delle

grandi imprese oligopolistiche, quelle di minor dimensione hanno bisogno di essere guidate e accompagnate con gradualità verso un approccio all'introduzione di metodi scientifici in grado di innovare prodotti e processi (non solo quelli produttivi). La consulenza si propone di colmare tale lacuna.

B) Forze

Le principali forze che determinano la spinta all'innovazione sono in parte già codificate nell'analisi degli scenari macroeconomici:

- 1 L'evoluzione della dinamica della domanda dei beni di consumo, che assegna ai clienti un potere crescente di selezione dell'offerta. Tale potere è evidenziato dalla crescente importanza della funzione marketing nelle imprese della GDO.
- 2 La competizione tra prodotti sostitutivi/integrativi provenienti da diverse aree geografiche, capaci di assicurare prestazioni più elevate e costi decrescenti.
- 3 La competizione tra metodi organizzativi/produttivi e l'eliminazione di quelli inefficienti, esasperata dalla velocità di diffusione dell'informazione e dalle pratiche di benchmarking.

- 4 La pressione delle leggi, che impongono crescenti livelli di salvaguardia della sicurezza degli utilizzatori dei prodotti e dei processi, eccetera.
- 5 La pressione delle leggi e dell'opinione pubblica a tutela dell'ambiente naturale.
- 6 Le strategie di confronto delle macro aree economiche, basate sulla ricomposizione del controllo delle risorse a livello planetario. La crescente importanza assegnata agli investimenti in “cervelli” e la scommessa sul cosiddetto terziario avanzato possono essere assunti come sintomi vistosi della ricomposizione della capacità d'egemonia delle diverse aree geografiche.

Le forze assumono per il sistema economico italiano, e per quelle meridionali , particolare rilevanza, poiché nello scambio economico globale i nostri beni di consumo e le nostre specializzazioni tecnologiche di nicchia godono di vantaggi competitivi tuttora sostenibili. Tale constatazione può sembrare scontata, ma la domanda di prodotti a forte specializzazione “territoriale” è crescente per due fenomeni distinti:

- ?? I bisogni dei clienti più “istruiti” che ricercano nel localismo radici culturali, naturalezza, gusti tipici.

?? I bisogni del turista di “evasione” orientato a “scoprire” territori nuovi, non ancora compromessi dallo sviluppo industriale.

Si potrebbe quasi affermare che nel disordine creativo italiano la casualità combinatoria dei talenti artigianali funzioni da traino al metodico sforzo scientifico organizzato, anziché il contrario. E' chiaro che le nicchie non ancora presidiate dall'innovazione organizzata e pianificata sono interstizi in cui le capacità individuali costituiscono la leva più comoda ed economica. Tuttavia emergono nuovi comportamenti proprio nei settori e nei sistemi economici più avanzati che sembrano imitare il nostro modello.

Le sfide attuali sono basate sulla diffusione rapida di ogni forma di innovazione e sull'integrazione dei sistemi informativi. L'integrazione richiede a sua volta un alto livello di standardizzazione delle procedure e dei linguaggi organizzativi. Tale modo di procedere si propone di catturare rapidamente l'idea già al suo primo insorgere e sfrutta il fattore tempo (time to market) nel risolvere i problemi attraverso la combinazione delle conoscenze già acquisite piuttosto che con l'invenzione lunga e rischiosa di una nuova conoscenza. Queste constatazioni aprono la strada alla consulenza aziendale che dovrebbe imbrigliare le forze creative spontanee dell'imprenditoria locale, già esistenti,

ma latenti, che prima o poi dovranno avvalersi di una funzione di coordinamento, basata su una leadership organizzativa. Tale leadership può affermarsi col tempo attraverso un'oculata condivisione della preparazione delle risorse umane preposte al presidio dell'innovazione nelle imprese (team di lavoro, imprenditori innovativi, neo imprese innovative finanziabili con risorse pubbliche, eccetera).

C) Processi

Il percorso che conduce all'innovazione può essere scomposto in quattro grandi fasi:

- 1 La genesi e la formalizzazione di idee imprenditoriali singole o collettive.
- 2 La sperimentazione del principio innovativo.
- 3 La realizzazione delle iniziative, sia sotto il profilo tecnico, sia commerciale e marketing.
- 4 La valorizzazione delle combinazioni che il sistema territoriale offre.

La prima fase è generalmente quella meno suscettibile di essere razionalizzata.

Le modalità di competizione e collaborazione nei diversi business inibiscono a soggetti terzi la possibilità di “vendere” idee innovative al sistema industriale. In generale quest'ultimo stabilisce rapporti di simbiosi col mondo scientifico per la sperimentazione di una intuizione empirica o per la risoluzione di un problema che necessita del contributo di discipline estranee al mondo produttivo. In pratica, nel sistema italiano, la genesi spontanea di idee è piuttosto abbondante, mentre è piuttosto critico il percorso che conduce alla valorizzazione commerciale.

La sperimentazione richiede un atteggiamento scientifico e la collaborazione di diversi cervelli. Quest'attitudine a lavorare in gruppo utilizzando le risorse tecniche appropriate, richiede la preparazione di una figura appropriata: il **project manager** capace di mantenere la rotta sull'obiettivo prefissato, nel rispetto dei vincoli temporali e di costo.

La conoscenza da creare è un ibrido tra l'attitudine alla razionalità economica ed organizzativa e l'attitudine alla pianificazione economica.

La fase 3 richiede invece l'intesa e la collaborazione tra i tecnologi di processo ed il team di progetto del prodotto.

La fase 4 è infine quella dove in particolare i piccoli produttori d'innovazione trovano la barriera più severa.

E' su quest'ultimo fronte che si apre la sperimentazione europea sui processi d'incubazione delle imprese innovative o di spin off di quelle destinate a funzioni satellitari nei confronti della casa madre. In questo contesto la consulenza aziendale può svolgere il ruolo del tutto nuovo per il Sud, portando rapidamente a maturazione una collaborazione assistita tra partner agricoli, industriali e commerciali.

In conclusione, incrociando i concetti espressi nei punti precedenti si può cercare di definire la missione di cui dovrà dotarsi la “consulenza aziendale” alle imprese:

Facilitare, indirettamente e direttamente, la valorizzazione dell'innovazione attraverso il miglioramento dei processi che caratterizzano le filiere produttive locali e attraverso la creazione di figure professionali capaci di pianificarne il percorso. Tale missione esclude la duplicazione di funzioni già presidiate da istituzioni preposte a specifiche attività di filiera o trasversali ai settori.

La Consulenza aziendale si propone di offrire servizi avanzati a soggetti orientati in qualche misura alla creazione dell'innovazione, ma senza un

approccio sistematico e pianificato alla realizzazione di beni e servizi capaci di generare un margine competitivo positivo per le imprese destinate a produrli.

Tali servizi possono essere classificati in funzione del fattore capace di generare valore.

A Servizi ad elevata competenza tecnica, capaci d'integrare\completare le capacità competitive delle imprese esistenti o nasciture, con le capacità di sperimentazione ed implementazione della vendibilità dei prodotti locali sui mercati internazionali.

Tali servizi si esprimono attraverso la messa a punto di un programma di lavoro da condurre in team sotto la supervisione di un manager , o con la consulenza ad un supervisore di fiducia del committente. Il valore è creato attraverso la ricerca delle migliori risorse disponibili sul mercato e attraverso il controllo del rispetto del “concetto” da realizzare ed il controllo della congruità dei risultati con la definizione degli obiettivi economici fissati col committente. Il vantaggio per il cliente si misurerebbe in accorciamento del TIME TO MARKET, con una diminuzione di costi di struttura (risorse interne da dedicare all'innovazione) e una diminuzione di costi fissi specifici legati all'innovazione (materiali, attrezzature, eccetera). Il committente opererebbe in condizioni di certezza dei tempi e dei costi.

Input del processo del servizio sono le richieste delle imprese o delle istituzioni che le rappresentano, mentre l'output è l'innovazione realizzata.

B Servizi ad elevata conoscenza dei processi che aiutano i prodotti e servizi locali a valorizzarsi. In questo caso il servizio gestisce l'informazione sulle opportunità esistenti per sfruttare al meglio l'innovazione, coordina l'uso delle risorse finanziarie, legali, di conoscenza del mercato industriale, delle condizioni di posizionamento dell'innovazione nei mercati di riferimento, di valutazione delle alternative di sfruttamento della proprietà industriale. Questa linea include anche i processi di creazione ed incubazione di nuove imprese.

Il valore è misurato dal cliente in termini di tempi di recupero dell'investimento e di redditività attesa.

C Servizi di formazione di personale specializzato nella cultura della pianificazione. I soggetti trattabili possono essere individuati nei neolaureati e neodiplomati da immettere nel mondo del lavoro o di personale delle imprese da qualificare in caso di riorganizzazione delle strutture (spin-off), di quadri e dirigenti chiamati a incarichi di responsabilità nella gestione di processi e prodotti innovativi.

Input del processo è la richiesta di profili di competenza adeguati alle nuove condizioni competitive sui mercati internazionali.

1.2 MERCATO E CLIENTI

Il mercato principale di riferimento dell'iniziativa è costituito dalle imprese agricole e i relativi consorzi, le imprese industriali e di servizio localizzate nell'area di riferimento. Per valutare l'entità di questo mercato ed il suo valore potenziale non si può ricorrere ad una ricerca di mercato in senso classico, in quanto manca persino il criterio di definizione di "impresa innovativa". Mancando un modello di riferimento non è il caso di fare un approccio di tipo statistico, in altre parole un campionamento casuale o ragionato dell'universo, mediante l'ausilio di un questionario.

La soluzione del problema consiste nel selezionare un primo gruppo d'impresе, attraverso la segnalazione delle associazioni di riferimento o delle istituzioni cui si rivolgono per il finanziamento di nuovi progetti, per compiere una prima analisi qualitativa delle criticità emergenti dai processi legati all'innovazione. Si tratta in realtà di costruire un intreccio di relazioni complesse con le imprese, attraverso il quale compiere un esame precoce delle potenzialità e della capacità d'attrazione dei servizi potenzialmente vendibili.

Da tali contatti dovrebbero venire significative indicazioni sui seguenti punti:

?? I criteri usati dall'impresa per valutare il contributo dei servizi attualmente erogabili dalla Società e quelli potenziali futuri, una volta messo a regime il sistema.

?? Le condizioni di collaborazione tra le parti, le modalità contrattuali di tempo e costo.

?? La domanda di spazio per l'incubazione di nuove attività imprenditoriali e per la localizzazione di nuove imprese operative.

?? Il livello d'interesse a divenire soci della Società, in che tempi e in che misura.

?? Il profilo organizzativo ideale della Società, in termini di struttura e prassi operative.

Dopo questo primo lavoro qualitativo si potrà compiere un tentativo di standardizzazione dei diversi temi, da sottoporre in modo sistematico a gruppi organizzati d'impresе (filiera, aree territoriali, eccetera), secondo il criterio di lavoro del workshop. Da tale situazione si dovrebbe uscire con l'indicazione precisa del numero ed il "valore" dei soci da coinvolgere.

Il processo da seguire per questa fase è il seguente:

1. Cercare i contatti con i rappresentanti del mondo imprenditoriale e farsi segnalare la presenza d'impres innovative disponibili al dialogo (almeno una ventina).
2. Predisporre un canovaccio di colloquio e i criteri di elaborazione dell'informazione ricevuta.
3. Valutare le opportunità ed i vincoli emersi dal primo test
4. Creare i profili ideali dei servizi vendibili
5. Creare il modello ideale di organizzazione della Società
6. Creare eventi di workshop con le associazioni di categoria
7. Realizzare i workshop
8. Mettere a punto definitivamente servizi e modalità di partecipazione
9. Richiamare i clienti potenziali e chiudere il contratto.

1.3 LE SCELTE

Abbiamo già messo in evidenza che il cliente oggetto della consulenza è l'impresa tendenzialmente innovativa, operante sia nella produzione di beni, sia nei servizi. Abbiamo anche individuato i modi e le ragioni che inducono un'impresa ad innovare. Traiamo da quel modello alcuni spunti per compiere un'azione necessaria alla pianificazione dello sviluppo del progetto: la segmentazione del mercato di riferimento, in gruppi di clienti omogenei per caratteristiche, per comportamenti, per "situazioni".

1. Utilizzando il primo criterio possiamo distinguere le imprese in base alle loro capacità interna di produrre o no innovazione:

?? Imprese dotate di risorse proprie o di un sistema di riferimento per l'ideazione, messa a punto, eccetera, ma che necessitano di un contributo esterno scientifico di supporto. Definiamo per comodità espositiva tali imprese col termine **"autonome"**.

?? Imprese dotate solo di alcune capacità di progettazione, ma mancanti d'altre specializzazioni tecnologiche e di capacità di pianificazione dell'innovazione. Definiamo tale aggregato col termine **"ideative"**.

?? Imprese dotate di capacità imprenditoriale innovativa, ma senza il supporto di una struttura formale capace di progettare e sviluppare l'innovazione.

Definiamo quest'aggregato **'intuitive'**.

Utilizzando il secondo criterio "comportamento" possiamo distinguere i clienti in tre gruppi:

?? Imprese che interpretano l'innovazione come atteggiamento strategico di competizione e ne pianificano la nascita e lo sviluppo in termini di piano complessivo aziendale (finanziario, marketing, eccetera). Possiamo definirle con la qualifica di **'proattive'**.

?? Imprese che reagiscono a minacce e a situazioni di declino in prospettiva, adottando le innovazioni necessarie a riequilibrare le situazioni critiche. La loro qualifica è **'reattive'**.

?? Imprese che si trovano in condizione di sfruttare una circostanza favorevole, un'opportunità collaterale al loro business principale, determinate dalla posizione sul mercato o dalla posizione nella filiera di appartenenza.

Definiamo tale gruppo col termine **"spontanee"**.

Le situazioni sono relative alle fasi in cui le imprese si trovano rispetto al loro ciclo di accumulazione del capitale: **espansione, stasi, declino**. Riteniamo che questa chiave d'interpretazione della realtà possa essere interessante in prima

approssimazione in quanto è noto che le fasi di espansione, col loro surplus di capitale accumulabile, determinino una situazione favorevole per il business in esame. Nella fase del declino possiamo comprendere le nuove imprese, in quanto sono solitamente caratterizzate da un forte deficit di capitale per sostenere l'investimento immateriale e materiale.

Si evincono così tre grandi approcci:

?? CLIENTI “**strategici**”, vale a dire con un rapporto coordinato e continuo

?? CLIENTI “**mantenimento**” ai quali fornire risorse a condizioni vantaggiose

?? CLIENTI “**affiancamento**”, ai quali fornire occasioni di riposizionamento, di avviamento imprenditoriale e di supporto organizzativo, commerciale e finanziario.

Questi tre segmenti sono soggetti a politiche di marketing diverse e hanno tra loro un legame in termini di equilibrio economico e finanziario, che le strategie di avviamento e lancio dell'iniziativa dovranno tenere in debito conto. Oltre ai segmenti “imprese” possiamo considerare la presenza di altri segmenti più uniformi che non necessitano di ulteriori approfondimento al momento attuale. Si tratta delle **Istituzioni** formative e di tutti quei soggetti interessati a vario titolo alla produzione e alla diffusione della conoscenza.

I fattori critici di successo esterni (FCSE) sono aree di prestazione particolarmente apprezzate dai clienti, al punto da generare il cosiddetto PREMIUM PRICE (riconoscimento del prezzo del servizio offerto, preferenza rispetto ad altri competitori). È evidente che la fase di ricerca sul mercato potenziale dovrà far emergere tali fattori, ma possiamo fin d'ora ipotizzare l'importanza di alcune aree, fornendo una serie di famiglie di fattori già codificate.

1.4 MINACCE E OPPORTUNITÀ

Le minacce che possono ritardare o compromettere la realizzazione del presente progetto derivano essenzialmente dalle seguenti forze sistemiche:

?? Deindustrializzazione dei sistemi territoriali e rilocalizzazione dei centri decisionali in aree dotate di forte economie sistemiche.

A tale minaccia si può rispondere conferendo un carattere internazionale all'offerta dei servizi della Consulenza aziendale o cercando un riposizionamento su altri sistemi.

?? GLOBALIZZAZIONE dell'offerta di servizi tecnici e scientifici e possibilità di agire a distanza da parte di sistemi concorrenti

A tale minaccia si può rispondere cercando alleanze con i nuovi entranti

?? Rallentamento nel ritmo dell'innovazione a causa di lunghi periodi di recessione economica nei sistemi industriali di riferimento

La diversificazione settoriale e territoriale dovrebbe essere l'unico antidoto.

Le opportunità sono legate a:

?? Aumento della complessità del sapere scientifico

- ?? Aumento delle tecnologie informatiche e dei volumi di scambio di conoscenza tra macro sistemi
- ?? Aumento dei processi d'internazionalizzazione delle imprese e necessità di creazione di strutture flessibili
- ?? Aumento del numero di nuove imprese.

1 CASO STUDIO

2.1 PROFILO DEI PROPONENTE “INNOVASYSTEM S.r.l.”

INNOVASYSTEM S.r.l. ha origine nel 1996 dallo **Studio Ing. G.Piccoli**, il suo fondatore. Da professionista free lance, esperto di organizzazione aziendale, amministrazione e gestione d'impresa, creazione e formalizzazione di Sistemi di Qualità, Giuseppe Piccoli si trasforma in leader e animatore di un gruppo di professionisti senior, dotati di gran personalità e preparazione tecnica.

Il gruppo matura progressivamente una visione condivisa ed originale di consulenza. La fertilizzazione incrociata delle intelligenze dei singoli è l'humus sul quale sviluppare i semi dell'innovazione che ogni organizzazione contiene nelle sue viscere. La valorizzazione delle intuizioni dei clienti, in tema di cambiamento dei fattori tecnici, organizzativi, di mercato diventa la sfida prevalente accettata dal gruppo. Innovasystem perfeziona una filosofia inusuale nel campo della consulenza: agire su tutti i fattori di cambiamento, in grado di spiccare compiere un salto di qualità all'impresa cliente, anziché limitarsi alla razionalizzazione dell'esistente. La società entra così in sintonia con i grandi

temi imprenditoriali d'inizio secolo: Change Management, Knowledge Management, Leadership, eccetera.

A mente fredda sappiamo che questo processo non è stato casuale. Gli uomini che hanno collaborato alla creazione di Innovasystem sono accomunati dal gusto per la sfida e da una visione anticonformista delle regole organizzative. Si tratta di persone che hanno conosciuto il “mondo” ed hanno compiuto la scelta difficile di credere nelle capacità umane e nel senso di responsabilità delle persone.

Sono passati quattro anni dal primo passo, ma pesano due lustri in termini di esperienza. INNOVASYSTEM ha acquisito un ‘know-how’ profondo e diversificato in molti business ed in diverse aree geografiche, anche attraverso il contributo di un notevole numero di consulenti aggregati su singoli progetti. Ogni progetto ha migliorato i singoli, ogni professionista ha apportato una dose aggiunta di professionalità ed esperienza.

Attualmente INNOVASYSTEM può essere descritta come un team di professionisti affidabili con provata e profonda esperienza maturata ai più alti livelli di responsabilità, in società di piccole, medie e grandi dimensioni.

INNOVASYSTEM collabora con aziende decise ad affrontare nuovi mercati, caratterizzati da un continuo e mutevole sviluppo di scenario. I modelli

organizzativi dinamici e la cultura del cambiamento, che aiutiamo a nascere, sono gli strumenti coi quali i nostri clienti affrontano le sfide proposte dalla globalizzazione e dall'internazionalizzazione.

La missione di INNOVASYSTEM è accompagnare la crescita delle aziende nel rispetto delle loro specificità storica e ambientale.

Il cuore della nostra filosofia è seguire le aziende fino alla certificazione dei Sistemi di Qualità ed oltre, fornendo supporto nella definizione della mappa organizzativa e dei processi vitali per la creazione del valore. I nostri servizi sono di supporto al miglioramento dell'organizzazione, in relazione ai mutamenti nelle tecnologie applicate, alla reingegnerizzazione dei processi, alla simulazione degli effetti degli investimenti sul sistema.

Un servizio di supporto alle scelte dei clienti è stato progressivamente potenziato: reperire finanziamenti pubblici per affrontare il costo dei cambiamenti.

INNOVASYSTEM offre la fornitura di servizi di consulenza ed assistenza alle aziende, in particolare a piccole e medie imprese che aspirano a migliorare la loro struttura, l'efficacia delle attività operative e dei servizi interni, la capacità competitiva.

Per raggiungere questi obiettivi INNOVASYSTEM attiva un'ampia e flessibile rete di 'expertise', professionisti con diverse specializzazioni e conoscenze settoriali. Si tratta di persone capaci di lavorare in team, attivi in tempi rapidi, perché dotati di capacità progettuali.

Il nostro obiettivo strategico è quello di avviare progetti innovativi in tempi rapidi e di concluderli nei tempi utili allo sviluppo del business dei clienti.

L'approccio dinamico al mercato è la base della nostra strategia.

Abbiamo bisogno di clienti pronti a "rubarci" le nostre competenze, perché intendiamo compiere con loro un lungo viaggio. Sappiamo che, con clienti interessati alla conoscenza, la nostra crescita è garantita. La consulenza "mordi e fuggi" non è il nostro orizzonte. Questa scelta induce la nostra organizzazione a diversificare e specializzare la gamma d'offerta in tutte le aree di eccellenza manageriale. Attualmente queste sono le principali aree di attività di Innovasystem.

Innovasystem ha sempre aspirato a distinguersi, offrendo servizi personalizzati, piuttosto che approcci standardizzati. Il significato pratico di questa scelta è che non studiamo a tavolino un prezzo di mercato, accettabile in prima approssimazione dai clienti. Noi partiamo dalla comprensione profonda dei problemi dei clienti. Se questi problemi sono troppi onerosi per una soluzione

rapida, guidiamo il cliente ad una scelta di gradualità. Scegliamo insieme le priorità e modifichiamo il sistema progressivamente. Ci piace ricordare spesso l'aforisma di Leo Longanesi "Siamo stati infelici perché abbiamo speso poco".



?

I progetti che abbiamo seguito fino ad ora sono diversificati, ma principalmente si può osservare una crescente richiesta di soluzioni articolate, sviluppate a beneficio di grandi committenti. Non abbiamo però dimenticato che le piccole e medie imprese, che aspirano alla certificazione delle loro organizzazioni e/o dei

loro prodotti, non possono essere stravolte nella loro struttura. Per questi motivi Innovasystem ha un doppio approccio commerciale.

La consulenza ad organizzazioni complesse è richiesta da medie e grandi aziende, caratterizzate da organizzazioni dinamiche ed in rapida evoluzione, incluse le divisioni o le filiali create dopo l'unione o l'acquisizione di società. In questi casi l'innovazione riguarda i sistemi di controllo ed ottimizzazione dei processi produttivi. Non è insolito che questi progetti si sviluppino in ampie aree geografiche europee.

In questi casi la varietà dei servizi che può essere offerta è ampia, gli interventi devono essere armonizzati, coordinati e mirati agli obiettivi strategici definiti dall'alta direzione della società.

I progetti per le piccole e medie imprese sono caratterizzati da specifiche richieste per la certificazione del Sistema Qualità. Si tratta di servizi tecnici precisi per le società che vogliono accrescere la competitività nel loro settore, per ottenere supporto alla certificazione di prodotto, per ricerche di documentazione tecnica, per essere conformi alle leggi ambientali, per i piani di sicurezza, per l'addestramento e la formazione del personale.

Interventi brevi e rapidi risultati sono caratteristici dei servizi richiesti da questi clienti. Innovasystem può offrire puntuali risposte proporzionate alle richieste.

2.

3. SVILUPPO DEL NOSTRO BUSINESS

Il mercato ha potuto apprezzare Il nostro approccio professionale, le nostre abilità e la qualità di servizi che siamo stati in grado di offrire.

L'evoluzione quantitativa è chiaramente dimostrato dal nostro trend commerciale.

I primi anni di attività di INNOVASYSTEM hanno visto una forte crescita, dovuta alla domanda di servizi qualificati nell'ambito della qualità.

A questo servizio centrale abbiamo dato un "cuore". Abbiamo assecondato le intuizioni e le sollecitazioni dei clienti, che ci hanno stimolato ad ampliare la gamma di servizi. Siamo divenuti consulenti globali di organizzazione aziendale e abbiamo approfondito l'accesso alle opportunità di finanziamento pubblico.

Nell'anno 2000 abbiamo sentito la necessità di dare all'INNOVASYSTEM una più solida struttura, capace di ospitare una famiglia in crescita tumultuosa.

Sono stati fatti numerosi investimenti tra i quali:

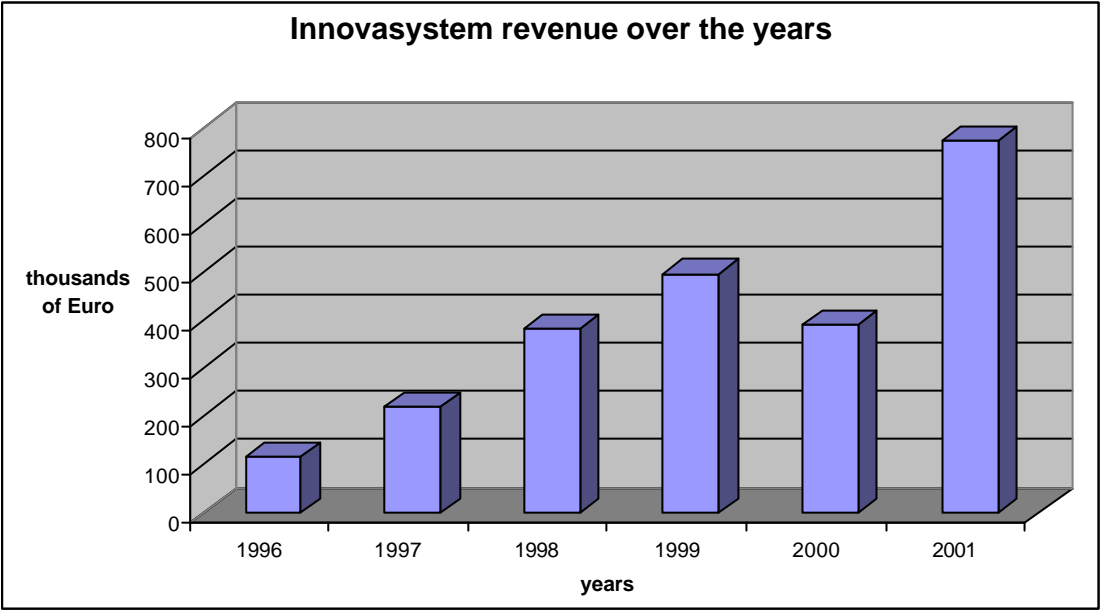
?? l'acquisizione di nuovi uffici nel centro della città, in un'area prossima ai principali snodi ferroviari e ai principali servizi cittadini;

- ?? un nuovo sistema informativo strutturato in modo da collegare le altre unità operative INNOVASYSTEM, estensibile alle sedi delle altre regioni Italiane;
- ?? due nuovi uffici aperti in Sardegna (Cagliari) e in Puglia (Taranto) , per seguire da vicino gli sviluppi del business in queste aree;
- ?? l'incremento della organizzazione attraverso l'acquisizione di nuove risorse specializzate in specifici campi di conoscenza e mercati;
- ?? la realizzazione del Sistema Qualità INNOVASYSTEM, secondo la Norma UNI EN ISO 9001.

All'inizio del 2001 siamo passati attraverso un'importante riorganizzazione della nostra struttura, attraverso la separazione dei servizi di consulenza con Finanziamento Pubblico Italiano e Progetti Europei.

Questa concezione ci ha suggerito la creazione di una nuova società, l'AGILA S.r.l. la cui missione è reperire finanziamenti agevolati a livello Regionale, Nazionale ed Europeo.

Nel 2003, Innovasystem ha ottenuto l'accreditamento dalla Regione Piemonte, come Sede Operativa di Formazione Professionale (Certificato n° 126/001).



4.

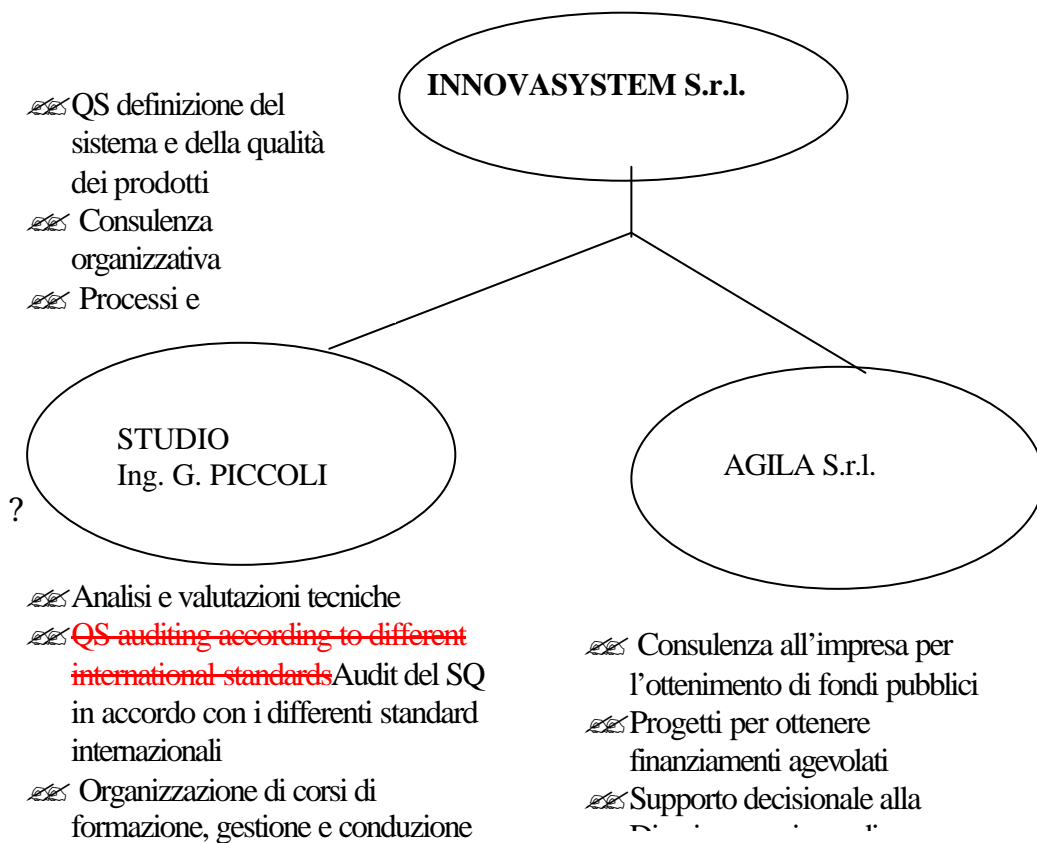
5. L'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione di INNOVASYSTEM è agile e di tipo reticolare.

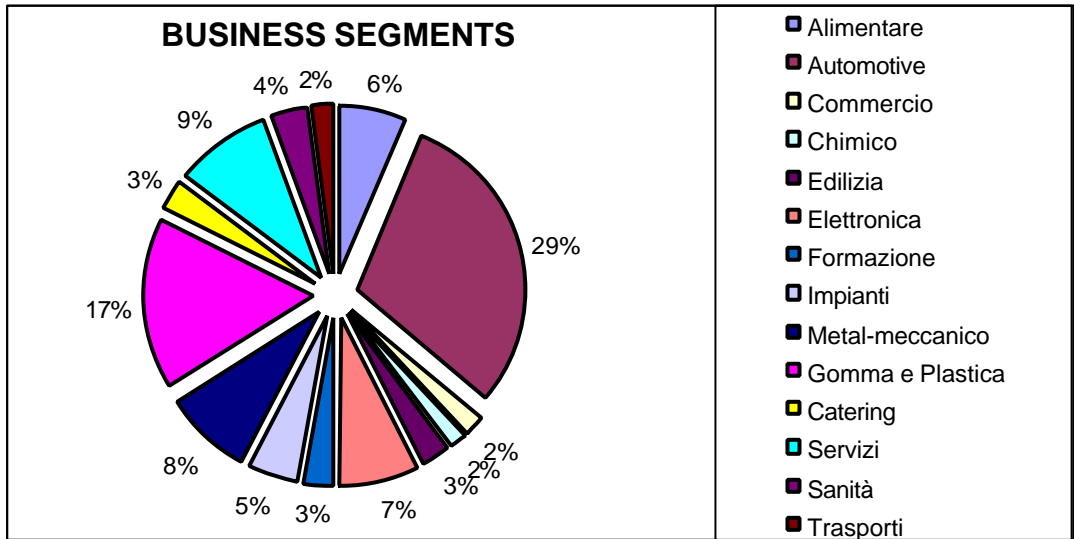
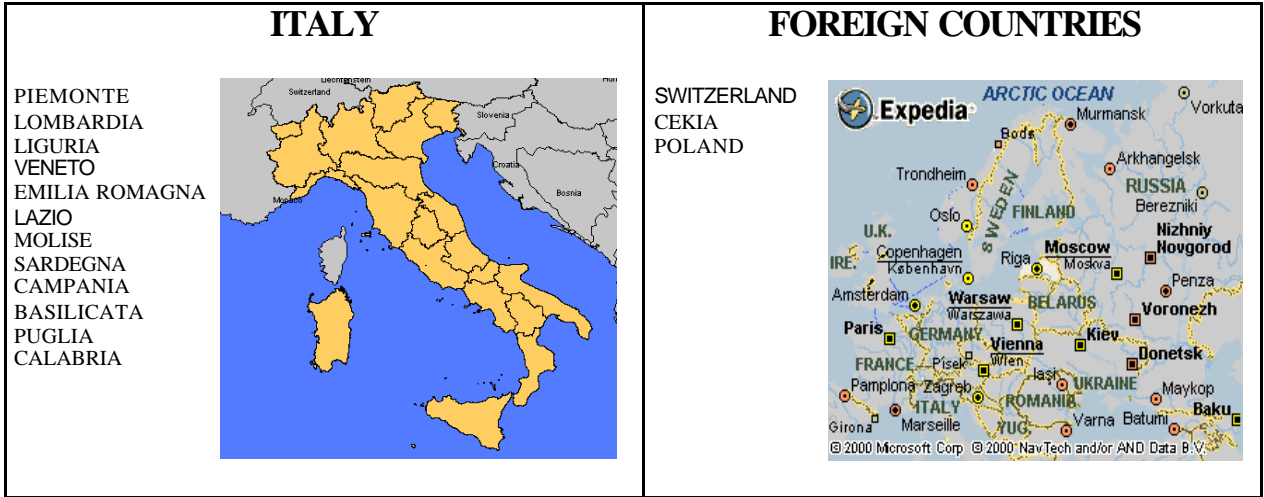
Essa è modificabile per le competenze richieste ai capi progetto, coordinatori di specifiche attività.

Le risorse più esperte di INNOVASYSTEM sono state coinvolte direttamente nel continuo adeguamento della struttura della società e del suo Sistema Qualità.

Seguendo i recenti sviluppi, la fotografia corrente del Gruppo INNOVASYSTEM può essere disegnata come indicato dallo schema seguente



?



2.2 PROFILO DEL BENEFICIARIO: Cantina coop. “Dolcemorso”

Nella terra delle Gravine e della Civiltà Rupestre, dalle caratteristiche inconsuete ed eccezionali, da tre generazioni opera la cooperativa Dolcemorso, realizzando Vini bianchi, rossi e rosati di grande qualità. L'attività dell'Azienda si identifica nella consapevolezza che la qualità delle produzioni vitivinicole locali debba essere intimamente legata alla unicità del territorio e alle sue tradizioni produttive.

Nel 1958 iniziano e si portano a termine i lavori per la costruzione dello stabilimento vinicolo, con 50 soci iniziali. Nel corso degli anni c'è stata un'affluenza crescente di soci, sino ad arrivare ai giorni nostri a un totale di 235, con una superficie complessiva di ha 350,00 ed un conferimento tra uve bianche e rosse di q.li 50.000.

L'attività produttiva si esplica attraverso due linee di lavorazione:

- 1) Linea delle uve rosse: costituita da tramoggia di scarico con pigia, diraspatrice verticale, aspiratore per raspi, pompa di alimentazione, veloce pressa e torchio continuo.

- 2) Linea delle uve bianche: costituita dalla tramoggia di scarico con pigiatrice a rulli orizzontali, pompa di alimentazione, e due presse pneumatiche.

Lo stabilimento è dotato di altre attrezzature quali pompa per travasi, solfmetro, tubi di vario diametro e aereatori.

La continua selezione dei vitigni, con la valorizzazione di quelli del luogo, quali per i bianchi, Verdeca, Malvasia, Bianco di Alessano, Chardonnay e per i rossi, Primitivo, Negramaro, Montepulciano, Sangiovese, e altre uve a bacca rossa, con le tecniche più raffinate di lavorazione, permette di ottenere un prodotto di qualità superiore, per soddisfare i palati più raffinati ed esigenti.

La capienza complessiva di immagazzinamento del vino è di hl. 80.000.

I vini prodotti sono:

- Vino Bianco VERDECA IGT Tarantino;
- Vino Bianco IGT Puglia "NAOS";
- Vino Bianco FRIZZANTE AMABILE IGT Tarantino;
- Vino Rosato IGT Tarantino;
- Vino Rosato NEGROAMARO IGT Salento "SATIRO";
- Vino Rosso SANGIOVESE IGT Tarantino;

- Vino Rosso PRIMITIVO IGT Tarantino ;
- Vino Rosso NEGROAMARO IGT Salento“PHILEO”;
- Vino PRIMITIVO IGT Tarantino “DEESIS” ;
- Vino SPUMANTE IGT Tarantino “MOSCATO”/”BRUT”/“IL DUCA”;
- Vino Novello “VIVIDE”;

Vengono confezionati in damigiane da 5 e 10 litri e quelli di qualità superiore, in bottiglie da 0,750 litri.

L’Azienda è certificata secondo la norma UNI EN ISO 9001.

2.3 ANALISI DELLA FILIERA VITIVINICOLA IN ITALIA.

Il "mondo del vino" ha un giro d'affari in Italia di 8.000 milioni di euro;

La produzione italiana rappresenta, di media, il 21% della produzione mondiale ed il 34% di quella dell'Unione Europea;

L'intero patrimonio della filiera vitivinicola (compreso quindi anche il valore degli impianti e strutture legate alla produzione di vini, liquori, distillati e aceti balsamici, sfiora i 50 miliardi di euro (fonte: Università di Bologna, Federvini);

La piramide del vino in Italia è così composta: 3 milioni d'ettoltri DOCG, 9 milioni d'ettoltri DOC, 22 milioni d'ettoltri IGT, 20 milioni d'ettoltri di vino da tavola;

La vendemmia 2003 è stata di 44.900.000 ettoltri, ma la produzione media (ultimi 5 anni) è stata di 54 milioni di ettoltri (fonte: Unione Italiana Vinilismea);

Le aziende vitivinicole sono 800.000 (Censimento Istat 2000), ma le aziende imbottigliatrici (che hanno una media di 5 etichette) sono 30.000;

La superficie vitata italiana (Censimento Istat 2000) è di 675.000 ettari (1.227.000 ettari nel 1980>: i 2/3 delle aziende hanno una superficie vitata inferiore ad i ettaro; 7.000 una superficie superiore allo ettari, poche centinaia

più di 50 ettari di vigneto. 233.000 ettari sono impiegati in Italia per la produzione di Doc e Docg. Nel mondo la superficie vitata è di 7.584 milioni di ettari (il 41% nell'Unione Europea).

Il comparto vino conferma il ruolo primario delle esportazioni agroalimentari italiane contribuendo per il 16,8% al totale esportato del comparto;

Stando ad un rapporto dell'Ufficio Studi della banca d'affari Mediobanca (marzo 2002), condotta sulle 38 principali società d'Italia (che rappresentano circa un quarto del valore totale della produzione e oltre un terzo dell'export, nel 2001, è continuata a salire la redditività delle imprese, con un utile netto più che triplicato e salito a 75,5 milioni di euro nel 2000 dai 22 milioni di euro nel '96; il Roe (ritorno sul capitale investito) è cresciuto dal 4,2% nel '96 al 10,2% nel 2000. Merito della crescita delle aziende, ma anche del miglioramento della qualità.

Il consumo medio annuo di vino per abitante in Italia è sui 59 litri (le proiezioni parlano di 60 litri nel 2005).

Per quanto riguarda il fenomeno delle enoteche e dei win-bar si registrano 1.000 locali con un fatturato da 300 milioni di euro.

Il principale luogo di acquisto di vino è la grande distribuzione organizzata (GDO), con il 40%: nel 2001, le vendite di vino hanno raggiunto i 480 milioni

di litri. Seguono il piccolo dettaglio (10%), l'enoteca (15%), l'approvvigionamento diretto (32%), le vendite per corrispondenza (3%);

Le regioni italiane più citate all'estero sui mass-media per i vini sono, in ordine, la Toscana, il Piemonte, il Veneto e la Sicilia;

L'Italia è il primo Paese esportatore al mondo: nel 2001, 15,6 milioni di ettolitri ed il valore è stato di 2.580 milioni di euro. Il titolo di leader per l'export italiano è confermato dagli Usa, primo mercato mondiale per i vini imbottigliati, con un valore di 535 milioni di euro (la Germania è sui 515 milioni di euro). L'Italia oggi detiene una quota di mercato nel mondo del 25% e precede la Francia (23%) e la Spagna (16%). Nel gennaio/novembre 2002, stando all'Ismea, il settore del vino ha avuto un avanzo valutato di 2.346 milioni di euro. Il comparto segna un passo in avanti del 7%;

Le importazioni in Italia, nel 2001, sono state di 180 milioni di euro (il "pole position" c'è la Francia, con l'80%, quindi Spagna e Germania);

Nella hit parade delle enoteche d'Italia è il Brunello di Montalcino il leader indiscusso. A fargli compagnia sulla vetta sono Chianti e Chianti Classico; quarto viene il Barolo seguito dalla Barbera d'Asti, dal Dolcetto e dal Barbaresco; la carica dei piemontesi è interrotta all'ottavo posto dal Greco di Tufo e riprende poi al nono gradino con la Barbera d'Alba: chiude la

graduatoria dei "magnifici dieci" il Sangiovese di Romagna (fonte: Osservatorio del Salone del Vino di Torino);

per quanto riguarda le tendenze delle vendite vi è il superamento in volume dei vini in bottiglia su quelli sfusi. Non solo, nel 2002, la vendita di prodotto sfuso è ulteriormente in calo del 7,9% e l'imbottigliato è cresciuto del 2,03%. Prevalgono i vini rossi, che coprono una quota del 53% e del 57% (rispettivamente volume e valore), la più alta percentuale registrata nel quinquennio. Ma anche il consumo dei bianchi è in leggera ripresa;

I vini doc e docg rappresentano, in quantità, circa il 21% della produzione italiana. Le Docg sono 24 (Bardolino Superiore, Barolo, Barbaresco, Brachetto, Brunello di Montalcino, Nobile di Montepulciano, Chianti, Chianti Classico, Albana di Romagna, Asti o Asti Spumante, Moscato d'Asti, Ghemme, Carmignano, Franciacorta, Gattinara, Gavi, Ramandolo, Recioto di Soave, Sagrantino di Montefalco, Soave Superiore, Torgiano, Taurasi, Vernaccia di San Gimignano, Vermentino di Gallura) e le Doc sono 350 circa, ma con oltre 1.800 tipologie diverse tra menzioni aggiuntive e sotto specificazioni;

I viticoltori biologici italiani sono 5.000 e la superficie vitata è di 25.000 ettari. Il vino biologico italiano è apprezzato soprattutto dal mercato internazionale, che

assorbe dal 70 all'80%. La Sicilia è la regione con la maggiore dedizione al biologico;

Gli "accessori" del vino (barbatelle, macchine per l'enologia e l'imbottigliamento, botti, macchine agricole per la viticoltura, tappi di sughero...) hanno un giro d'affari di 2.600 milioni di euro;

L'Italia è il maggiore utilizzatore di tappi di sughero: 1,5 miliardi di pezzi su un potenziale di 4 miliardi. Il numero dei tappi di sughero usati per imbottigliare il vino nel mondo è di 19 miliardi (nel 2010 arriverà a 24 miliardi di pezzi). Il costo del tappo di sughero standard è di 0,18 euro (ma i tappi "super" da 6 centimetri vanno anche a 0,7 euro);

La produzione vivaistica italiana è all'avanguardia nel mondo (conta 3.000 addetti per un fatturato di 130 milioni di euro). Nel 2001, i vitigni più richiesti sono stati quelli a bacca rossa (74%). Il saldo tra l'import e l'export di barbatelle è attivo: in Italia, arrivano 4 milioni di barbatelle di varietà internazionali più diffuse (da Francia e Germania) e finiscono all'estero 19 milioni di barbatelle italiane (i migliori clienti sono: Spagna, Nord Africa, Grecia, Francia, Portogallo, Austria e Germania). La Vivai Cooperativi di Rauscedo è l'azienda leader nel mondo nella produzione vivaistica delle barbatelle (52% del mercato italiano). Un fenomeno recente, in Italia, ma anche nel mondo, è la riscoperta

delle cultivar italiane (Sangiovese, Montepulciano d'Abruzzo, Sagrantino, Barbera, Aglianico, Nero d'Avola, Refosco dal Peduncolo Rosso).

Quello del turismo enologico è un vero e proprio boom: dimenticate le partenze di massa verso luoghi di villeggiatura iper-affollati o lontane mete esotiche, le nuove tendenze parlano di viaggi all'insegna della riscoperta dei prodotti e dei sapori di casa nostra, da assaggiare nei weekend o nelle "microvacanze". Gli italiani che subiscono il fascino dei territori del vino sono ormai un esercito: ben 3,5 milioni di turisti di casa nostra hanno scelto mete enogastronomiche ed il fatturato del settore (pari a 2,5 miliardi di euro, nel 2002) è in costante crescita. Questo scenario, prospettato da ricerche sociali, conferma che l'enoturismo è il volano più efficiente per muovere flussi, grazie al mix dei suoi principali elementi: cultura, paesaggio, vino, cucina, arte, prodotti agroalimentari, artigianato di qualità;

Il 94% delle aziende italiane produttrici ha tratto vantaggio dall'aumento di interesse per il vino, registrato negli ultimi anni: il maggior risultato è l'allargamento del mercato, sia in termini di maggiori vendite che in termini di incremento della copertura dei canali di vendita. Questi risultati hanno indotto anche la maggior parte delle cantine a fare investimenti: nel 2001, le aziende che hanno fatto qualche tipo di azione sono state il 73%; in testa alla

graduatoria il miglioramento della cantina (91% di indicazioni), seguito dall'incremento della rete distributiva (69%) e quindi dall'incremento della superficie vitata (61%), dall'ampliamento della cantina (58%) e dall'acquisizione di altre aziende o di altro terreno (12%) (fonte: Osservatorio del Salone del Vino);

Nel 2001, il 5% del fatturato delle cantine associate al Movimento Turismo del Vino è stato destinato al sostegno e allo sviluppo dell'enoturismo: in particolare, si è puntato al miglioramento delle strutture e all'organizzazione di iniziative (corsi di cucina, seminari sui prodotti locali, eventi culturali e concerti);

Gli adepti del vino di qualità in Italia sono oltre 6 milioni (soprattutto tra i 26 e 45 anni) che cercano e consumano in maniera sempre più crescente etichette di qualità, comprano guide e riviste specializzate, frequentano enoteche e wine-bar, partono per weekend alla scoperta di territori ricchi d'arte, ambiente, ma anche di cantine. Ma l'attenzione verso il mondo del vino ha una platea ben più grande: sono 24 milioni i consumatori italiani stabili della bevanda cara a Bacco e 16 milioni hanno disponibilità a casa di uno stock di vini (fonte: Censis Servizi spa);

La "top ten" sulle intenzioni di visita nei distretti del vino (un potenziale di 10 milioni d'italiani con "intenzioni e progetti di viaggio" nei singoli micro-

distretti): in ordine, Chianti, Conegliano, Oltrepò Pavese, Montalcino,
Monferrato, Langhe, Trentino, Montefalco, Collio, Castelli Romani (fonte:
Censis Servizi spa).

2.4 ANALISI DELLA FILIERA VITIVINICOLA IN PROVINCIA DI TARANTO

Negli anni '90 la superficie interessata dall'uva da vini in Puglia ha continuato nel suo trend in discesa iniziato nel decennio precedente. Essa è scesa gradualmente, dai 131.000 ettari del 1990 ai 109.000 ettari del 1999, perdendo così in un decennio il 17% della superficie regionale. Nel 2000 la superficie vitata della regione scende ancora, portandosi a 108.000 ettari, con una situazione differenziata fra le diverse province.

Scendendo più nel dettaglio, si può osservare come nello stesso periodo e per le diverse province, si è verificata in ogni caso una diminuzione della superficie investita, però con differenze significative fra le diverse realtà provinciali. In particolare, la diminuzione è stata pari a 5% per Foggia, a 8% per Bari, al 22% per Brindisi, a 30% per Lecce ed al 25% per Taranto.

Nel 2000 si osserva invece una ripresa delle superfici coltivate a vite di uva da vino per tre province, in ordine decrescente, quelle di Foggia, Taranto e Bari. Si conferma al contrario, un forte decremento per le province di Brindisi e Lecce.

Nello stesso periodo 1990-1999, però, la produzione di uva da vino realizzata sul territorio pugliese, mostra un andamento sia pure legato alla variabilità

dell'annata,ma nel complesso abbastanza stabile,con perdite produttive medie intorno al 4% del quadriennio 1996/99 rispetto al quadriennio 1991/1994 (escludendo il 1990 e il1995, annate climaticamente difficili). Essa è scesa in tale confronto, da 12 milioni di quintali di uva da vino prodotta mediamente per anno.

Più nel dettaglio, si può notare come per gli stessi periodi confrontati,nelle diverse province si è verificato un andamento molto differenziato, con variazioni rilevanti fra le diverse realtà provinciali.

In particolare, si è verificato un incremento del 9% per Foggia e del 14% per Bari, mentre per le altre province si è osservata una diminuzione del 30% per Brindisi, del 14% per Lecce e del 9% per Taranto.

Risulta evidente quindi che sono cresciute le rese produttive unitarie medie, in quelle province dove alla flessione di superficie non fa' riscontro una pari riduzione a livello produttivo.

La provincia di Taranto esprime una grande tradizione vitivinicola; infatti la viticoltura è presente in maniera importante, sia nel corso della storia che nel periodo attuale.

Sul suo territorio, la vite viene allevata con tutte e tre le forme principali di allevamento utilizzate in Puglia: l'alberello, la controspalliera ed il tendone.

Per il suo vitigno più qualificante e storicamente più importante, il ‘Primitivo’, vengono preferite forme basse, passate dal tradizionale alberello libero, a quello modificato con l’apposizione superiormente alle piante di un filo di sostegno della vegetazione (modifica apportata su vigneti ad alberello già esistenti, per facilitare l’esecuzione delle operazioni colturali), alla controspalliera. La distanza sulla fila è pari a circa un metro, mentre quella fra le file passa dal metro circa degli alberelli a 2-2,2 m per le controspalliere.

Il numero di piante per ettaro varia quindi fra le tradizionali 10.000 degli alberelli e le circa 5.000 delle controspalliere.

I comuni con maggiore coltivazione di vite, nell’anno 2000, sono nell’ordine Castellaneta (con ha 2.637), Mandria, Grottaglie, Vinosà, Taranto, Torricella, Mottola, Martina Franca, Palagiano, Lizzano e Sava (con ha 747).

Fra i detti comuni, quelli che rientrano nel comprensorio dei vini a D.O.C. della provincia di Taranto sono: Manduria, Taranto, Torricella, Martina Franca, Lizzano e Sava.

Solo Torricella, Vinosà e Laterza, hanno registrato degli incrementi di superficie vitata, a differenza di tutti gli altri comuni, i quali hanno subito delle contrazioni rispetto a quanto rilevato nell’anno 1990. Da notare che fra questi,

Toricella è il solo comune rientrante in una D.O.C. del tarantino, ed in particolare nel Primitivo di Manduria.

I comuni che hanno registrato maggiori perdite di superficie a vite sono, nell'ordine, Taranto, Mandria e Martina Franca. Si fa presente che nel caso di Taranto, la diminuzione è in parte dovuta alla perdita della superficie vitata compresa nel territorio ceduto al nuovo comune di Statte (ha 134 di vigneto).

In totale il decremento in superficie vitata rilevato sull'intero territorio provinciale è pari al 33% nel decennio 1999-2000. Nell'ambito dei 29 comuni presenti sul territorio provinciale, diciotto risultano interessati alle tre D.O.C. esistenti nel Tarantino.

6. I VINI A D.O.C. ED A I.G.T DELLA PROVINCIA DI TARANTO:

Vino “Martina Franca” D.O.C. Bianco

D.P.R. 14/06/1969

Vitigni: Verdeca 50-65%, Bianco d'Alessano 35-50%; possono concorrere anche per max il 5% i vitigni Fiano, Bombino, Malvasia bianca lunga.

Resa massima: 130 q di uva per ettaro.

Colore: verdolino o paglierino chiaro.

Odore: vinoso, delicato, caratteristico, gradevole.

Sapore: asciutto e delicato.

Alcool: minimo 11%

7. Spumante naturale “Martina Franca” D.O.C. Bianco

Ottenuto con mosti o vini rispondenti al disciplinare di produzione che segnano la normativa vigente per la preparazione degli spumanti. La preparazione del “Martina Franca” spumante deve avvenire nelle province di Bari, Brindisi e Taranto.

8. Vino “Primitivo di Manduria” D.O.C. Rosso

D.P.R. 30/10/1974

Zona di produzione: comprende in provincia di Taranto, I comuni di: Manduria, Carosino, Monteparano, Leporano, Pulsano, Faggiano, Roccaforzata, San Giorgio Jonico, San Marzano di San Giuseppe, Fragagnano, Lizzano, Sava, Torricella, Maruggio, Avetrana e la frazione di Talsano e le isole amministrative del comune di Taranto fra Fragagnano e Lizzano.

Comprende in provincia di Brindisi, i comuni di: Erchie, Oria e Torre Santa Susanna.

Resa massima: 90 q di uva per ettaro.

Colore: rosso tendente al violaceo e all'arancione con l'invecchiamento.

Odore: aroma leggero caratteristico.

Sapore: gradevole, pieno, tendente al vellutato con l'invecchiamento.

Alcool: minimo 14%.

La D.O.C. “Primitivo di Manduria” prevede le seguenti tipologie, quando le uve hanno inizialmente gradazione complessiva naturale di 15 gradi:

?? Dolce naturale;

?? Liquoroso Dolce Naturale;

?? Liquoroso secco;

?? Riserva, nei tipi normali e “Dolce naturale”, non può essere immesso al consumo prima del 1° giugno dell’anno successivo a quello di produzione delle uve. Nei tipi liquorosi deve essere sottoposto ad un invecchiamento obbligatorio minimo di 2 anni a decorrere alla data di alcolizzazione.

9. Vino “Lizzano” D.O.C. Bianco – Rosso – Rosato

D.P.R. 21/12/1988

Zona di produzione: riguarda solo parte del territorio della provincia di Taranto, con l'intero territorio dei comuni di Lizzano, Faggiano e le isole amministrative B e C del comune di Taranto.

Vino “Tarantino” I.G.T. Bianco – Rosso – Rosato

Zona di produzione: comprende l'intero territorio amministrativo della provincia di Taranto.

Colore: bianco, anche frizzante e passito; rosso, anche frizzante, passito e novello; rosato, anche frizzante.

Resa massima:

per I.G.T. “Tarantino” bianco in coltura specializzata, non deve essere superiore a 22 tonnellate; per rosso e rosato, max 19 tonnellate;

per I.G.T. “Tarantino” con specificazione del nome del vigneto;

Vino “ Valle d’Itria” I.G.T. Bianco – Rosso – Rosato

Zona di produzione: comprende l’intero territorio amministrativo dei comuni di Alberobello e locorotondo in provincia di Bari; Ceglie messapica, Cisternino, Fasano e Ostuni in provincia di Brindisi; Crispiano e Martina Franca in provincia di Taranto.

Vino “Salento” I.G.T. Bianco – Rosso – Rosato

Zona di produzione:comprende l'intero territorio amministrativo delle province di Brindisi, Lecce e Taranto.

Colore: bianco, anche frizzante e passito; rosso, anche frizzante, passito e novello; rosato,anche frizzante.

Resa massima:

per I.G.T. ” Salento” rosso Primitivo in coltura specializzata non deve essere superiore a 14 tonnellate.

Per I.G.T. ” Salento” derivante da uve a bacca nera 19 tonnellate e per uve a bacca bianca 22 tonnellate.

Alcool: bianco 10,5%; rosso 12%; rosato 11,5%; novello 11%; passito, secondo la vigente normativa.

9.1.1. Vino “Puglia” I.G.T. Bianco – Rosso – Rosato

Zona di produzione:comprende l'intero territorio amministrativo delle province di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce e Taranto nella Regione Puglia.

Colore: bianco, anche frizzante e passito; rosso, anche frizzante, passito e novello; rosato, anche frizzante.

Resa massima:

per I.G.T. "Puglia" bianco, rosso e rosato, in coltura specializzata, anche con specificazione del vitigno (esclusi Aleatico e Primitivo), non deve essere superiore a 22 tonnellate.

Per I.G.T. "Puglia", con specificazione dei vitigni Aleatico e Primitivo, max 18 tonnellate.

Alcool: bianco 10%; rosso 10,5%; rosato 10%; Novello 11%.

Vitigni: l' I.G.T. "Puglia", con la specificazione dei sottoindicati vitigni, è riservata ai mosti ed ai vini ottenuti dalla vinificazione di uve provenienti per almeno l'85% dai corrispondenti vitigni: Aglianico, Aleatico, Bianco d'Alessano, Bombino Bianco, Bombino Nero, Cabernet franc, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Falanghina, Fiano, Greco, Lambrusco, Malvasia Bianca, Malvasia Nera, Moscatello Selvatico, Moscato Bianco, Negramaro, Pampanuto, Pinot nero, Primitivo, Riesling, Sangiovese, Sauvignon, Trebbiano, Uva di Troia, Verdeca.

La Cantina Dolcemorso produce I.G.T. Puglia, Salento, Tarantino.

3 PROPONENTE E BENEFICIARIO A CONFRONTO

3.1 CONFRONTO DEI SERVIZI OFFERTI E DEI BISOGNI.

Innovasystem può offrire:

~~SSS~~ Supporto alla direzione nella definizione delle strategie d'impresa

~~SSS~~ Analisi del posizionamento tecnologico dell'azienda

~~SSS~~ Analisi del mercato e definizione delle strategie di marketing

~~SS~~ Pianificazione economico - finanziaria di impresa

~~SSS~~ Analisi del flusso dei processi e reingegnerizzazione dei processi

~~SSS~~ Definizione dei ruoli dell'organizzazione della società

~~SSS~~ Valutazione delle competenze e delle capacità delle risorse umane

~~SSS~~ Pianificazione degli interventi formativi

~~SSS~~ Ricerca e selezione del personale

~~SS~~ Realizzazione di Sistemi Integrati Qualità – Sicurezza - Ambiente

~~SSS~~ Sviluppo e realizzazione di Sistemi Qualità

~~SS~~ ISO 9000

QS 9000

ISO/TS 16949

~~ZZZZ~~ Sviluppo e supporto nei processi di:

- Certificazione di prodotto
- Marcatura CE

~~ZZZZ~~ Pianificazione e implementazione del Sistema di Gestione

Ambientale in base agli schemi:

- ISO 14001
- EMAS II

~~ZZZZ~~ Pianificazione e implementazione del Sistema di Gestione della

Sicurezza in base allo schema:

- OHSAS 18001

~~ZZ~~ Realizzazione di Sistemi per la Gestione della Responsabilità Sociale:

- SA 8000

~~ZZ~~ Sviluppo del sistema di autocontrollo HACCP

~~ZZ~~ Ricerca e aggiornamento di documentazione tecnica, incluse:

- Leggi e legislazioni europee e italiane
- Schemi normativi internazionali e italianiZZ

9.1.2. *Durante l'attività di stage sono stati riscontrati i seguenti **bisogni***
da parte della Cooperativa Dolcemorso:

- A. Definizione della strategia d'impresa
- B. Adeguamento della Struttura alla nuova strategia
- C. Conoscenza del mercato potenziale
- D. Costituzione di team di lavoro capaci di comunicare

A tali bisogni si è risposto con delle **azioni**:

- A. Supporto alla direzione nella definizione delle strategie d'impresa
- B. Definizione dei ruoli dell'organizzazione della società
- C. Analisi del mercato e definizione delle strategie di marketing
- D. Pianificazione degli interventi formativi

PARTE SPECIALE

4 PROGETTAZIONE DEI SERVIZI CONSULENZIALI

4.1 SCOPO

L'attività di stage ha avuto come obiettivo prioritario quello di offrire una consulenza alla direzione della Cooperativa, che potesse fornire gli strumenti concettuali ed operativi per riposizionare l'Azienda su mercati più impegnativi di quello locale ma più remunerativi.

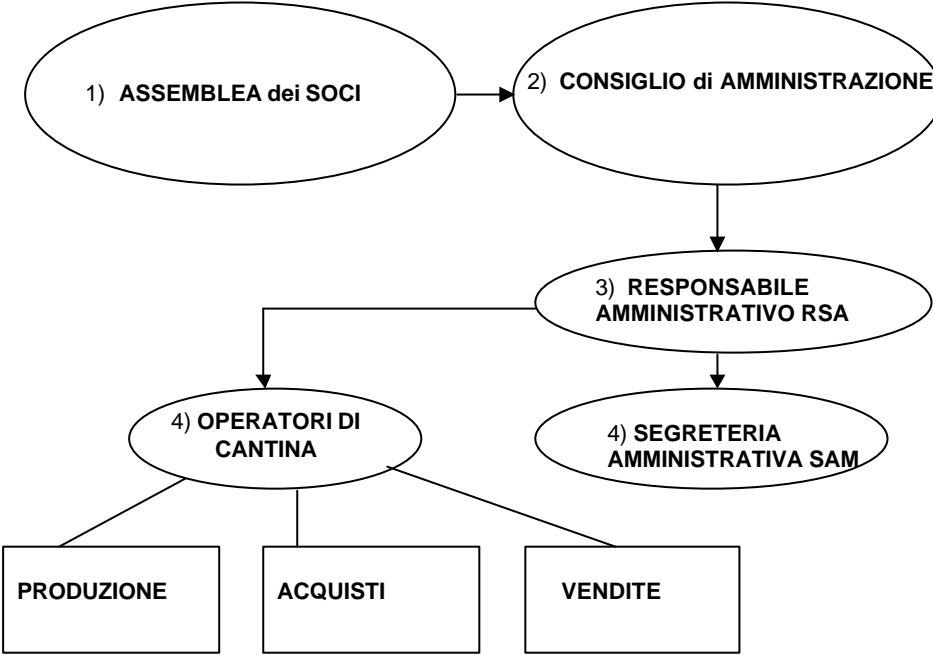
A tale scopo si è trattato di mettere in evidenza i seguenti punti:

1. Un atteggiamento attivo sul mercato richiede una strategia in grado di chiarire COSA si vuol vendere e a CHI. Il "cosa" dipende a sua volta dalla qualità del prodotto, definita in relazione all'evoluzione dei gusti del consumatore. La qualità del prodotto è a sua volta il risultato di una disciplina collettiva (soci e cooperativa) che ripaga sui tempi lunghi. La qualità nasce già sui campi, avendo cura dei sistemi di produzione e selezione delle uve.
2. Per produrre un tale cambiamento è necessario "provocare" un salto di cultura in tutta la filiera, che va dai processi di

coltivazione a quelli di monitoraggio della domanda e dell'offerta vinicola.

3. La cultura del cliente è affidata a dei processi che si svolgono regolarmente sia nel contatto quotidiano con gli acquirenti, sia negli interventi di mercato in grado di fornire un quadro esaustivo dell'offerta (fiere specializzate). Tale cultura deve avere un forte sostegno sia da parte della direzione della impresa, sia dalla convinta partecipazione dei soci della cooperativa. Si è intravista perciò, sin dall'inizio, la doppia scelta di un marketing esterno basato sulla comunicazione e sulle azioni dirette, e di un marketing interno basato su una maggiore capacità di pianificazione degli investimenti e di coinvolgimento dei soci.
4. I processi di lavoro del marketing sono stati sostenuti da una organizzazione appropriata basata essenzialmente sul lavoro in team e sul concorso di diverse professionalità nel definire i prodotti, il loro packaging, la comunicazione, le tecniche di vendita, eccetera.

4.2 DEFINIZIONE DEI RUOLI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



L'organizzazione aziendale della cantina è di tipo funzionale.

- 1) E' costituita da 160 soci.
- 2) E' costituito dal presidente e da sei membri soci, che vengono eletti ogni tre anni dall'assemblea dei soci.
- 3) La funzione amministrativa e commerciale è svolta da una unità a tempo indeterminato.
- 4) Tale funzione è svolta da una unità a tempo indeterminato.
- 5) Gli operatori di cantina si distinguono in quelli assunti a tempo indeterminato:
 - capo cantiniere con mansioni manutenzione e vendita al dettaglio;e quelli assunti a tempo determinato:
 - enologo responsabile produzione;
 - da tre a sette operai stagionali;

In definitiva, data la suddetta organizzazione aziendale, è necessario il passaggio da una struttura funzionale (rigida) ad una **struttura flessibile che faccia ricorso ad organi discontinui e temporanei, che possano fornire una completa consulenza alla struttura, alla standardizzazione delle attività**

**richieste e delle capacità andando ad individuare i processi (input/output),
che possano meglio definire divisione e coordinamento del lavoro.**

Contemporaneamente a questo vi dovrebbe essere l'inserimento nella struttura aziendale di un tecnico di campo, per il coordinamento delle attività produttive al fine di migliorare la qualità dei vini, e di un addetto marketing di supporto all'attività di vendita.

4.3 PIANO DI MARKETING.

Il piano di marketing è stato articolato in tre fasi:

- A. Una fase analitica, di rapida raccolta e rielaborazione delle informazioni rilevanti riguardo il mercato del vino in Italia, con particolare riferimento ai vini meridionali, con caratteristiche simili a quelle dei prodotti Dolcemorso.
- B. Una fase strategica, di definizione dell'obiettivo, del target e delle linee guida del marketing mix relative alle iniziative individuate.
- C. Una parte operativa, con le azioni da applicare alle leve del marketing mix, in particolare comunicazione – promozione.

A. FASE ANALITICA

Dall'analisi delle informazioni necessarie a capire il mercato in termini di offerta e domanda, è emerso che il consumo del vino sta cambiando rapidamente, a causa del cambiamento nello stile di vita dei consumatori; infatti sempre più frequenti sono i pasti fuori casa, per cui si tratta di pasti veloci che richiedono vini meno strutturati, e più rossi giovani, bianchi e rosè.

Inoltre il notevole incremento dei wine-bar, vede il vino come aperitivo che dovrà essere profumato, capace di affascinare e di identificarsi con il territorio di provenienza.

Il problema prezzo è centrale nel settore vino, infatti il consumatore non è disposto a spendere più di 7 euro a bottiglia (soglia media di acquisto).

Infine si assiste ad una riscoperta dei vitigni autoctoni.

Conseguenza di tale cambiamento culturale è la forte tendenza all'innovazione di prodotto, alla centralità della "voce del consumatore", tramite l'uso di canali diretti e sistemi informativi CRM, alla integrazione territoriale tra prodotti agro-alimentari, turismo, cultura, eventi; maggiore importanza assumono le fonti specializzate d'informazione nel determinare il successo di un vino.

E' stata necessaria un'analisi dei punti di forza e di debolezza della Cooperativa:

Punti di forza

Punti di debolezza

Buone caratteristiche organolettiche del prodotto	Eccessivo peso delle vendite di vino "sfuso" a clienti locali, a basso prezzo
Marchio dotato di forza comunicativa	Mezzi di comunicazione insufficienti e immagine poco strutturata
Rispetto di valori "etici"	Sistema informativo e organizzazione vendite insufficiente
Localizzazione favorevole e miglioramento servizio al cliente	Disciplina qualitativa collettiva, da mettere a punto

B. FASE STRATEGICA

Dalla fase di analisi è stata individuata la seguente strategia:

Aumentare la qualità del prodotto, attraverso l'indirizzo delle produzioni, che dovrà essere valorizzata con adeguato packaging e comunicazione.

Per fare questo sarà necessario diminuire gradualmente la vendita di vino sfuso a basso prezzo aumentare quella della bottiglia a prezzo più alto, aumentando il raggio territoriale e l'esportazione.

In conseguenza a tale dimensione strategica, la direzione della Cooperativa dovrà essere in grado di decidere, con rapidità, sulla base di informazioni predisposte dalla funzione marketing (dati di settore, informazioni sui clienti potenziali, sui concorrenti, eccetera.), le informazioni si trasformeranno in piani.

Si potranno individuare i clienti, in grado di pagare la qualità Dolcemorso, predisponendo di strumenti per contattarli, leggere i loro gusti, capire qual è il prezzo che ritengono equo per la qualità Dolcemorso.

Si potranno inventare promozioni originali, essendo presenti ad eventi culturali, sfruttando la posizione geografica e i flussi turistici.

Infine si potranno utilizzare i clienti “fedeli” come strumento di promozione del nostro prodotto.

C. FASE OPERATIVA

Per rendere operativa la strategia individuata sono state previste le seguenti azioni da compiere:

- Realizzare data base di clienti potenziali e iniziare un piano di contatti tramite una sequenza di telefonate
- Invio di materiali illustrativi con una doppia azione: a famiglie per vendita diretta, nelle grandi aree metropolitane, e a rivenditori selezionati-reti di vendita professionali.
- Inserimento anche a part time di un consulente, responsabile marketing, da affiancare al responsabile vendite, cui affidare il canale diretto e la responsabilità delle relazioni con il mondo esterno.
- Messa a punto dei processi innovativi da assegnare a un team di lavoro, responsabile delle innovazioni.

In **conclusione** sono indispensabili gli aspetti di:

- Selezione delle uve che condiziona la qualità promessa al cliente.
- Cura dell'immagine aziendale a tutti i livelli.
- Definizione "scritta dei nuovi modi di vendere.
- Avvio di azioni sperimentali per capire se le ipotesi formulate danno risultati positivi
- Elaborazione di un business plan basato sulla ripartizione dei volumi per qualità di vino, mercati di destinazione, prezzi, margini, da presentare ai soci e ai partner.

4.4 MATERIALE PROMOZIONALE

Durante l'attività di stage è stato richiesto lo sviluppo di materiale promozionale a scopi divulgativi, quali:

- A) Presentazione Aziendale;
- B) Progettazione Depliant;

I criteri di comunicazione adottati, hanno messo in evidenza le peculiarità del territorio, della tradizione vitivinicola, delle caratteristiche organolettiche in linea con la strategia di un vino di qualità da destinare alla degustazione.

Punto di forza della comunicazione è lo stesso nome "Dolcemorso", molto evocativo.

A) Presentazione Aziendale

“Nelle terre del duca De Sangro, comprese tra la zona collinare di Mottola, Castellaneta, Gioia del Colle, Martina Franca, esisteva una località conosciuta da tutti col nome di Dolcemorso.

Il nome riflette una leggenda che esaltava le proprietà miracolose delle sue terre.

La cooperativa Dolcemorso di Mottola, ha ereditato dal luogo il proprio nome, legandolo ai prodotti vitivinicoli dell’arco ionico tarantino. Le nostre colline costituiscono un habitat ideale per la coltivazione di uve autoctone, dotate di caratteristiche uniche in termini di corposità, profumo, colore e gusto.

La storia della cooperativa è quella dei viticoltori dell’area, che, più di mezzo secolo fa, decisero di emanciparsi, creando una loro struttura.

Nel 1958 iniziano e si portano a termine i lavori per la costruzione dello stabilimento vinicolo, con 50 soci iniziali. Nel corso degli anni c’è stata un’affluenza crescente di soci, sino ad arrivare ai giorni nostri a un totale di 235, con una superficie complessiva di ha 350,00 ed un conferimento tra uve bianche e rosse di q.li 50.000.

La continua selezione dei vitigni, con la valorizzazione di quelli del luogo, quali per i bianchi, Verdeca, Malvasia, Bianco di Alessano, Chardonnay e per i rossi, Primitivo, Negramaro, Montepulciano, Sangiovese, e altre uve a bacca rossa, con le tecniche più innovative di lavorazione, permette di ottenere un prodotto di qualità superiore, per soddisfare i palati più raffinati ed esigenti.”

B) Progettazione Depliant

La progettazione del depliant ha riguardato la scelta del colore, sia dello sfondo che del carattere, le immagini, i messaggi, l'impostazione, per cui si tratterà di una semplice impaginazione da parte del grafico.

Il colore scelto per lo sfondo è stato il blu, benchè poco presente nella concorrenza e considerato “caldo” nella gamma dei colori; mentre per il dorato

lascela è andata per il dorato, per trasmettere “eleganza” al consumatore.

Sul fronte del pieghevole comparirà, ben evidenziato il logo aziendale

“dolcemorso” impresso sul castello del posto.

Sullo spizio invece, verrà collocata la Cartina della Puglia con l'ubicazione della Cantina, in basso il recapito/indirizzo ed una presentazione sintetica dell'azienda:

“Nella terra delle Gravine e della Civiltà Rupestre, dalle caratteristiche inconsuete ed eccezionali, da tre generazioni opera la cooperativa Dolcemorso, realizzando Vini bianchi, rossi e rosati di grande qualità. L'attività dell'Azienda si identifica nella consapevolezza che la qualità delle produzioni vitivinicole locali debba essere intimamente legata alla unicità del territorio e alle sue tradizioni produttive.”

All'interno del deplian sarà inserita sui $\frac{3}{4}$ un'immagine sfuocata di una delle gravine circostanti alla Cantina, con un vigneto a spalliera in rilievo, mentre in basso alla sua sinistra vi sarà la presentazione aziendale e in basso alla sua destra il pieghevole sarà munito di una tasca sulla quale vi sarà la seguente poesia:

“L'approccio con un vino è il primo appuntamento con una donna, emozioni e sensazioni si intrecciano dolcemente in una trama di intense vibrazioni. Lei ti appare all'improvviso dal niente e un Dolce morso al cuore, l'anima sconvolge,

fino a farti perdere i sensi. E' il prologo di un romanzo d'amore, gustare i delicati e selezionati vini "DOLCEMORSO".

Infine nella Tasca sono inserite singole schede per ogni tipologia di vino che avranno sul fronte la foto della bottiglia e la descrizione sommaria del vino in italiano e in inglese, e sul retro l'immagine dell'etichetta e le caratteristiche chimico-fisiche del vino, importante per poter esportare tali prodotti.

4.5 CREAZIONE DATA BASE

Il data base rappresenta una caratteristica ed una necessità del marketing diretto; sapere quali sono i clienti migliori, quali prodotti acquistano e con quale frequenza è l'arma segreta.

Ogni azienda che abbia una lista di clienti e che possieda dati sulle loro attività e informazioni personali su di loro, e in grado di aumentare l'efficienza e l'efficacia del proprio mercato.

Nella creazione del data base il primo passo è stato quello di inserire con precisione nomi e indirizzi, di potenziali clienti pugliesi, e delle province di Matera e Cosenza, con l'obiettivo di esplorare il mercato locale e le zone a forte vocazione turistica come le province dell'arco ionico, dove tra l'altro è stata riscontrata una bassa presenza della concorrenza.

I clienti potenziali selezionati, sono rappresentati da agriturismi e ristoranti di medio e alto livello, in funzione del tipo di prodotto che si vuol vendere, vino di media/alta qualità.

I dati inseriti hanno riguardato:

?? Nome della persona e/o dell'azienda;

?? Indirizzo completo di Cap;

- ?? Numero di telefono/fax;
- ?? Tipologia attività;
- ?? Regione/Provincia;
- ?? Sito internet e indirizzo di posta elettronica;
- ?? Fonte della richiesta di informazione;

In seguito, se tali clienti potenziali diverranno effettivi si inseriranno i seguenti dati:

- ?? Storia d'acquisto: data dell'ultimo ordine/frequenza di acquisto:
 - in ordine di data;
 - per valore in lire(cumulativo);
 - per prodotto o per linee di prodotti acquistati;
- ?? Storia dei pagamenti (livello di solvibilità);
- ?? Dati demografici di ciascun consumatore: età, sesso, stato civile, composizione familiare, istruzione, reddito, lavoro.
- ?? Dati clienti aziendali: dimensioni dell'azienda, fatturato, numero di dipendenti.
- ?? Valore potenziale (grado di penetrazione).

Inoltre, poiché un data base è un bene che si deteriora, infatti in un solo anno una normale lista clienti può cambiare perfino del 20% solo per gli indirizzi, sarà necessario un *aggiornamento continuo*.

Inoltre la creazione di tale strumento permetterà di ottenere la *segmentazione del mercato*, vale a dire la suddivisione dell'intero mercato eterogeneo in sottogruppi omogenei di clienti in base ai dati geografici, demografici e psicografici (stili di vita); questi segmenti diventano elementi essenziali per il posizionamento e la differenziazione dei prodotti.

BIBLIOGRAFIA

- STONE B., 2001 - *Direct marketing* - Il Sole 24 ore.
- FERRUZZA A., 1997 - *E' l'uomo l'artefice della qualità come demiurgo e giudice finale* -Enotria.
- PASTORE R., 2000 - *L'innovazione organizzativa oltre lo stereotipo culturale* -Enotria.
- LANATI D., 2002 - *De Vino* -Dolcevita n.2.
- PRIEWE J., 2002 - *Vino* -Bolis edizioni.
- RATTI R., 2003 - *Come degustare i vini* -edizioni aeb brescia.
- ISMEA, 2000 - *Filiera Vino* -Il Sole 24 ore, luglio.
- ISMEA, 2002 - *Filiera Vino* - Il Sole 24 ore, settembre.
- CALDANO G., ROSSI A., 2003 - *Codice della vite e del vino* - Unione Italiana Vini.
- GRAVINO, - *La prima guida ufficiale del movimento turismo del vino* - movimento turismo del vino.
- ISTITUTO SPERIMENTALE PER LA VITICOLTURA, 2004 - *Le vigne del tarentino* - Provincia di Taranto. Il Sole 24 ore

FONTI WEB

<http://AIAB.it/BIOENOTECA/VITICOLTURA>

<http://VITICOLTURA.com>

<http://AURAMA..IT>

<http://lavinium.com/denom/pigliiden.htm>

<http://Agriturismo.it>