

# ICT ed innovazione nell'agroalimentare: indagine empirica sulle imprese del comparto dell'olio extravergine d'oliva da agricoltura biologica

SAVINO SANTOVITO\* RAFFAELE SILVESTRI\*

## Abstract

**Obiettivi.** Si indaga il comportamento gestionale effettivo delle imprese agroalimentari di un comparto tradizionale specifico, l'olio extra vergine d'oliva, che hanno innovato i metodi di produzione verso la sostenibilità ambientale (agricoltura biologica), per verificare le eventuali scelte innovative di creazione di valore basate sull'impiego delle tecnologie digitali e del web.

**Metodologia.** L'indagine è esplorativa e di carattere segnaletico, con analisi cluster dei dati, raccolti mediante somministrazione di un questionario, tramite l'applicazione Google Docs, ad un panel di produttori di olio extravergine d'oliva biologico, estratto dall'intero campione di aziende partecipanti al Premio Internazionale Biol.

**Risultati.** Si rileva se e come il comportamento effettivo di un segmento d'imprese tradizionali agroalimentari, faccia leva su modalità gestionali innovative basate su internet e sulle ICT.

**Limiti della ricerca.** L'indagine esplorativa, di carattere essenzialmente segnaletico, è effettuata su un campione di imprese la cui dimensione e le cui caratteristiche specifiche non consentono delle generalizzazioni teoriche, ma permettono esclusivamente delle considerazioni segnaletiche degli attuali concreti orientamenti gestionali attuati da imprese tradizionali.

**Implicazioni pratiche.** Possibile individuazione di nuovi orientamenti gestionali innovativi, che consentano alle imprese agroalimentari minori di sfruttare in pieno le potenzialità dell'innovazione di prodotto (olio extravergine d'oliva biologico) e della rete web (Internet ed e-commerce).

**Originalità del lavoro.** L'indagine è condotta su un panel internazionale d'imprese, operanti in un comparto specifico del settore agroalimentare, ed evidenzia l'attuale effettiva propensione all'innovazione gestionale basata sulle ICT.

**Parole chiave:** ICT; web; olio extravergine d'oliva biologico

**Objectives.** The objective of this paper is to analyze the effective management behaviour carried out by agro-food firms in a special sector (extra virgin olive oil) that employs innovative production methods (organic farming), to detect management's innovative use of digital technologies and the web.

**Methodology.** This empirical, exploratory investigation is a web based survey (using Google docs application) submitted to a panel of firms, producers of organic extravirgin olive oil, selected among the whole sample of participants to the annual international competition "Premio Biol". Data once collected have been analysed by clustering.

**Findings.** It detects the management's behaviour, carried out by traditional agro-food firms in the organic extravirgin olive oil business, based on the ICT and web-related.

**Research limits.** The exploratory survey, is carried out on a panel of firms operating in a niche market, whose specific characteristics do not allow theoretical generalizations but only signalling considerations about new marketing approaches in traditional firms.

**Practical implications.** The identification of new management methods of value creation, based on the ICT, may show an innovative managerial model, which enables the small agro-food businesses to exploit the full potential for product innovation (organic extra virgin olive oil) and of the web (Internet and e-commerce).

**Originality of the study.** This can be considered a first type of investigation on an international panel of firms, operating in a specific innovative agro-food sector, which shows the current managerial interest for ICT.

**Key words:** ICT; web; extravirgin organic olive oil

---

\* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Bari "Aldo Moro"  
e-mail: savino.santovito@uniba.it

• Dottore di ricerca, *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Bari "Aldo Moro"  
e-mail: raffaele.silvestri@katamail.com

## 1. L'ICT e la creazione di valore nelle imprese

L'impresa orientata al mercato, in passato, individuando e analizzando i bisogni dei consumatori e degli utenti, forniva prodotti e servizi che, attuando una strategia di differenziazione, contraddistinti dal *brand*, venivano acquisiti, utilizzati ed apprezzati dai clienti. In tale contesto, erano ben distinti i differenti ruoli dei diversi operatori economici: le imprese progettavano ed offrivano i prodotti/servizi desiderati ed utilizzati dai consumatori/utenti.

La creazione di valore era tutta interna all'impresa ed era poi scambiata con i clienti, mediante transazioni economiche sui mercati (Golinelli, 1991 e Stasolla 1979)<sup>1</sup>: il prodotto o servizio doveva essere ceduto a più clienti possibile (marketing *transazionale*). Tale logica manageriale, sulla scorta del maggior peso progressivamente assunto dalla componente servizio nei processi economici di produzione e scambio, evolve verso una maggiore attenzione e cura del cliente: bisogna acquisire i clienti e fornire loro più prodotti e servizi possibile (marketing *relazionale*). Il *brand* acquisisce maggiore rilevanza, in quanto idoneo a ricondurre ad unicità ed identità i diversi prodotti e servizi proposti dall'impresa, che agisce con una strategia di *diversificazione*.<sup>2</sup>

In passato, tra l'impresa e i propri clienti era ben individuabile una linea di demarcazione, che separava la prima, entità caratterizzata da un certo grado di apertura verso l'ambiente e costituita, secondo l'approccio sistemico vitale (*ASV*) (Golinelli, 2000), da un organo di governo e una struttura operativa, dai secondi, ovvero il mercato, esterno alla stessa e raggiungibile, più o meno direttamente, attraverso i canali distributivi.

L'evoluzione tecnologica, con le ICT e la diffusione di Internet, sviluppa nuove possibilità di *esternalizzare* fasi sempre più significative del processo di produzione, pertanto, le imprese che in passato incrementavano la propria dimensione *internalizzando* funzioni ed attività, poiché caratterizzate da costi di organizzazione e coordinamento interni inferiori ai costi di transazione (Coase, 1937)<sup>3</sup>, usufruendo successivamente di una apprezzabile riduzione degli stessi costi di transazione, ovvero di ricerca di fornitori, redazione e conclusione dei contratti e coordinamento dei fornitori stessi, disaggregano le proprie attività nel mercato, ripensando la catena del valore e riconfigurando nuove combinazioni di risorse, strutture e processi in funzione della soddisfazione dei consumatori finali.

La struttura operativa dell'impresa, mediante la diffusione dei fenomeni di *outsourcing*, si disperde all'esterno dell'impresa in relazioni reticolari tra *network* di operatori, contribuendo a rendere più complessa la funzione di governo e più elementare la stessa struttura operativa interna all'impresa (attività interne coordinabili secondo relazioni di gerarchia si trasformano in relazioni esterne di mercato e di filiera). L'impresa sistemica è costituita da reti di relazioni, che richiedono uno spostamento dell'attenzione dagli oggetti e dalle loro proprietà, verso le connessioni reticolari (Vicari, 2007). Per orientare l'impresa al successo, quindi, l'organo di governo, oltre che avviare processi di *outsourcing* operativo, con cui le attività non strategiche sono portate all'esterno, ovvero affidate alla gestione dei fornitori più efficienti e meno costosi, ripensa anche gli elementi fondamentali di creazione di valore per il consumatore finale.

<sup>1</sup> I tradizionali studi di Tecnica Industriale e Commerciale confermano una tale visione dell'impresa, concentrata sulle problematiche dei processi di produzione e sugli aspetti tecnici degli scambi commerciali (contrattualistica, operatori commerciali, etc).

<sup>2</sup> Il passaggio dalla gestione di marketing transazionale (*one-to-many*) (Von Hippel, 1988; Hauser, Clausing, 1988), fondato su forme di creazione di valore interne all'impresa, da scambiare successivamente sui mercati, verso quello di marketing relazionale (*one-to-one*), basato sull'attenzione e fidelizzazione del cliente (Kohli, Jaworski, 1990; Day, Wensley, 1988; Dougherty, 1992), impone la diffusione di strategie di diversificazione, nelle quali le imprese propongono ai clienti combinazioni di prodotti e servizi riconducibili ad unicità ed identità, in quanto riferibili ad un brand

<sup>3</sup> L'impresa si espande quando altre ulteriori transazioni (scambi di mercato coordinati tramite il meccanismo dei prezzi) vengono utilizzate dall'imprenditore e si riduce quando quest'ultimo preferisce organizzare internamente le attività, abbandonando queste transazioni. Essa tenderà ad espandersi fino a che i costi di organizzare una transazione in più all'interno dell'impresa diventano uguali ai costi di effettuare la stessa transazione mediante uno scambio di mercato.

La rete del valore, in cui più operatori si organizzano (Lorenzoni, 1992) e concordano la ripartizione dei benefici, con il cliente posto al centro del sistema, sostituisce la catena del valore ed annulla le differenze tra attività primarie e di supporto, laddove anche queste ultime consentono di massimizzare la soddisfazione del cliente, coinvolgendolo sia nel sistema di relazioni, sia nella condivisione dei rischi. Infatti, la diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione riduce l'incidenza dei costi di transazione (Demattè, 2000)<sup>4</sup> e genera la conseguente dispersione nel mercato, tra più imprese (many-to-many), delle attività precedentemente generatrici di valore nell'ambito singola impresa; la catena del valore viene ridisegnata per configurare nuove aggregazioni di risorse, strutture e processi, difficilmente classificabili nei classici confini settoriali e progettate in funzione della soddisfazione del cliente (Tapscott, Ticoll, Lowy, 2000).

Le attività generatrici di valore all'interno delle singole imprese sono più agevolmente disaggregate nel mercato, mediante un processo di "decentramento di specialità" (Panati e Golinelli, 1991)<sup>5</sup>, e viene ridefinita la combinazione ottimale degli apporti tra i potenziali partner della rete, esclusivamente in funzione della soddisfazione e della creazione di valore per il consumatore finale, che diviene anche partner della stessa rete: i fenomeni di integrazione verticale lasciano il campo agli accordi di collaborazione orizzontali, le economie di scala fisica alle economie di scala da network, il vantaggio di essere intensamente connessi con alcuni partner a quello di essere debolmente in relazione con molti altri partner<sup>6</sup>, le forme organizzative gerarchiche a schemi decisionali diffusi e vicini al consumatore (Hartman, Sifonis, Kador, 2000). Si evolve così la funzione di governo dell'impresa, data l'esternalizzazione di funzioni anche strategiche, le cui condizioni di successo dipendono, oltre che dalla diffusione di conoscenza ed informazione, soprattutto dalla visione degli obiettivi e dalla fiducia tra i singoli operatori (Mauri, 1999).

Tab. 1: Evoluzione dell'orientamento gestionale

passato	presente
beni	servizi
marketing <i>transazionale</i>	marketing <i>relazionale – esperienziale</i>
<i>one2many</i>	<i>one2one</i>
differenziazione	diversificazione
<i>internalizzazione</i>	<i>esternalizzazione</i>
catena del valore	rete del valore
confini dell'impresa definiti	confini dell'impresa indefiniti
<i>consumer</i>	<i>prosumer</i>
creazione del valore	acquisizione del valore

Fonte: ns. elaborazione

La tradizionale catena del valore si trasforma in rete del valore, nella quale agiscono i diversi operatori economici, che orientano i propri obiettivi verso l'acquisizione di una parte del valore prodotto in collaborazione con altri: l'appropriazione di valore dipende dal potere contrattuale dell'impresa e dalla capacità di negoziare le migliori condizioni di remunerazione del proprio contributo alla rete. Il compito attuale dell'impresa diviene quello di estrarre valore dai mercati, monetizzando in modo efficace le risorse prodotte anche con il contributo dei clienti, delle comunità e della società intera (Dalli, 2009).

Ci si riferisce al concetto d'innovazione collaborativa, intesa come una modalità di riprogettazione continua dell'offerta, in cui il ruolo del cliente assume una valenza centrale e in cui le competenze del cliente vengono coinvolte nel progetto di sviluppo di prodotti. Se da un lato le

<sup>4</sup> Internet è una rete che collega in tempo reale computer e server sparsi in tutto il mondo, rendendo possibile una comunicazione bidirezionale di dati, voci e immagini, asincrona, poiché consente di depositare messaggi anche in assenza del destinatario, realizzando una connettività continua, multimediale a costi decrescenti.

<sup>5</sup> Si distingue il "decentramento di specialità" dal "decentramento di capacità".

<sup>6</sup> Si pensi alla diffusione dei fenomeni di *peer to peer*, ai *blog*, alle *community*, etc.

imprese possono avvalersi di società di ricerche di mercato che dispongono di una strumentazione sofisticata per meglio accedere al sapere dei loro clienti, esse possono altresì progressivamente internalizzare tale strumentazione per accedere in via diretta a tali conoscenze. Quindi, possono passare dall'*outsourcing* al progressivo *insourcing* della fondamentale funzione di *market intelligence*. In sostanza, l'apertura tecnologica e la possibilità di dialogare con il mercato permettono sempre più interazioni finalizzate all'innovazione<sup>7</sup>. Proprio l'innovazione collaborativa, peraltro, diventando oggi una realtà che non si limita a coinvolgere il cliente finale, ma si estende agli utilizzatori del prodotto e agli operatori generalmente interessati alla produzione. L'aspetto saliente della *collaborative innovation* è anche rappresentato dal fatto che essa trascende la tradizionale forma di organizzazione gerarchica dell'innovazione per divenire una vera e propria forma di innovazione distribuita, basata su un'apertura democratica a favore delle fonti contributrici (Dalli, 2009)<sup>8</sup>.

Man mano che la collaborazione tra individui molto distanti tra loro diventa possibile, l'idea di fare cose che richiedono la cooperazione con altri diventa assai più fattibile e di conseguenza aumentano la diversità e la qualità dei progetti cui gli individui possono aderire. Relazioni molto fluide e poco vincolanti aumentano la gamma delle cooperazioni possibili e quindi dei progetti di collaborazione che la gente può percepire come aperti alla partecipazione (Benkler, 2007): questo può attivare un processo di ripensamento in pieno delle modalità di fare business e di gestire le attività d'impresa in cui i ruoli fra i diversi attori nel mercato si intrecciano.

## 2. L'innovazione esperienziale nelle imprese agroalimentari

Le imprese del settore agroalimentare, per quanto legate alla tradizione ed alla cultura del territorio, sono anche inserite nel contesto evolutivo delle ICT, possono realizzare un orientamento gestionale esperienziale (Santovito, Silvestri 2012) e sono esposte a forti pressioni innovative.

Le esigenze del consumatore attengono a valutazioni relative alla sicurezza alimentare, alla certezza della qualità (Santovito, 2005, p. 30-ss), alla varietà, genuinità ed autenticità del prodotto agroalimentare, così come al legame dello stesso con la storia dei luoghi di provenienza, con la cultura, con l'uomo e la sua capacità di produrre e governare gli elementi (Santovito, 2005, p. 51)<sup>9</sup>. La produzione agricola e la trasformazione agro-alimentare italiana presentano tratti peculiari del tutto distintivi rispetto al contesto internazionale e comunitario in merito alla gamma dei prodotti, al numero di differenti varietà, alla storia delle produzioni locali, che compongono una cultura enogastronomica di pregio e in numerosi casi risultano irriproducibili altrove.<sup>10</sup>

Anche la crescente affermazione delle *green economy*, intesa come un'economia che “si traduce in un migliore benessere umano ed equità sociale, riducendo in modo significativo i rischi ambientali e la scarsità ecologica” (UNEP, 2011)<sup>11</sup> favorisce l'attenzione verso le produzioni

<sup>7</sup> È aperto il dibattito accademico in merito all'importanza dell'orientamento aziendale e alla capacità dell'impresa di raggiungere prestazioni competitive superiori (primi fra tutti Kohli e Jaworski, 1990, Lumpkin e Dess, 1996).

Diverse ricerche empiriche hanno mostrato il collegamento fra innovazione e competitività dell'impresa (O'Cass and Viet Ngo, 2011), e fra orientamento al mercato e competitività aziendale (Hult & Ketchen, 2001).

<sup>8</sup> La tradizionale catena del valore si trasforma in rete del valore, nella quale agiscono i diversi operatori economici, che orientano i propri obiettivi verso l'acquisizione di una parte del valore prodotto in collaborazione con altri: l'appropriazione di valore dipende dal potere contrattuale dell'impresa e dalla capacità di negoziare le migliori condizioni di remunerazione del proprio contributo alla rete. Il compito attuale dell'impresa diviene quello di estrarre valore dai mercati, monetizzando in modo efficace le risorse prodotte anche con il contributo dei clienti, delle comunità e della società intera.

<sup>9</sup> “Tale visione individua nel prodotto tipico la funzione di “medium” del territorio, ovvero di volano della crescita economica e turistica delle aree in cui i prodotti speciali nascono.”

<sup>10</sup> La dodicesima revisione, decretata dal MIPAAF, dell'elenco dei prodotti tradizionali è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale n.142/2012, suppl. ord. n.124.

<sup>11</sup> L'UNEP, coerentemente con la definizione di *green economy*, indica i principi fondanti che dovrebbero caratterizzare le strategie di lungo periodo: sostenibilità, equità, qualità della vita, rispetto dei limiti posti dalla natura, inclusione e partecipazione, responsabilità, resilienza, efficienza, solidarietà verso le future generazioni.

agroalimentari di qualità ottenute con metodi di produzione sostenibili e, in particolare, provenienti dall'agricoltura biologica.

In un contesto competitivo denotato dalla emergente attenzione a forme di sviluppo sostenibile e dalla richiesta in larga scala di esperienze<sup>12</sup> differenziate, le produzioni da agricoltura biologica ed i prodotti tipici locali assumono un ruolo di rilievo in quanto potenziali generatori di “*cambiamenti tipici locali*” nel consumatore che si affaccia ad un determinato territorio, aprendo il varco a problematiche comunicative e distributive di non modesta entità per le imprese il cui business è legato, più o meno direttamente, con le produzioni tipiche (Pencarelli e Forlani, 2006, p. 14)<sup>13</sup>.

Inoltre, l'identità del marchio di singoli produttori può essere promossa e difesa, sia attraverso un percorso autonomo, sia in sinergia con l'identità di un marchio collettivo per gruppi di produttori (come nel caso di prodotti biologici, olio extra vergine d'oliva, ecc.) così come con l'identità di un marchio identificativo del territorio (Maizza, 2011) dove sono prodotte e offerte le tipicità locali (D'Amico, 2002).<sup>14</sup>

Anche i processi distributivi deviano dal trasferimento fisico di beni industriali presso il consumatore finale attraverso i canali tradizionali, all'attrazione del cliente nel luogo in cui può essere creata e consumata l'esperienza, dove sono racchiuse tutte le pre-condizioni essenziali per la tipicità di produzioni agroalimentari e di servizi turistici qualificabili come “tipici”<sup>15</sup>.

Un terzo nuovo format distributivo, alternativo al mero spostamento fisico del bene nel punto vendita vicino all'acquirente (flusso fisico logistico) ovvero al richiamo dei consumatori nei territori d'origine delle produzioni, replica gli ambienti della tipicità direttamente nei punti vendita in cui è presente il consumatore, delocalizzando così il processo produttivo, intriso di storia e di peculiarità legate al territorio di provenienza (flusso informativo), consentendo allo stesso di vivere l'esperienza di cambiamento nel suo contesto<sup>16</sup>.

Possono ritenersi efficaci diverse politiche di marketing per attrarre turisti nei territori specifici, così come per vendere prodotti agroalimentari tipici del territorio stesso: è da chiedersi, in ragione del comune denominatore rappresentato dal territorio, quali innovazioni di marketing siano in grado di valorizzare al tempo stesso i due business che presentano, per vocazione naturale, una contiguità anche nei mercati finali di sbocco.

Politiche di valorizzazione congiunta di prodotti agroalimentari e territorio (relative ad aspetti comunicativi e distributivi) necessitano di un difficile coordinamento se si pensa che la platea di

<sup>12</sup> I bisogni di carattere culturale dei consumatori e il legame intimo che un prodotto detiene con il territorio, si possono collegare con il concetto di *esperienza* (Pencarelli e Forlani, 2006) intesa come evento memorabile che coinvolge gli individui sul piano personale da un punto di vista emotivo, culturale e sensoriale. L'esigenza dell'individuo di immergersi in un contesto diverso da quello abituale risponde alla necessità di coltivare e nutrire la propria persona: una prova di sé, della propria coscienza e personalità attraverso un periodo, più o meno lungo, che genera cambiamento (Pine e Gilmore, 1999) e quindi novità, elementi che possono gratificare e stimolare processi di miglioramento e di crescita culturale (Dalli e Romani, 2004)

<sup>13</sup> “La commercializzazione dei prodotti tipici rappresenta, insieme con la comunicazione, la variabile critica ai fini di un'appropriata valorizzazione dell'offerta sui mercati domestici e internazionali. La criticità di questa funzione attiene sia l'offerta di prodotti enogastronomici tipici (in senso stretto), per i quali è necessario identificare i canali di distribuzione adatti a trasferire i prodotti nei tempi e nei luoghi del consumo, sia l'offerta di prodotti tipici in senso ampio, quali prodotti esperienze e trasformazioni collegati al territorio, per i quali la distribuzione (Tour operator, agenzie viaggi, ecc.) ha il ruolo di mobilitare i clienti dai luoghi di residenza al territorio ove si offrono servizi, esperienze e trasformazioni contestualizzate”.

<sup>14</sup> Spesso è necessario prevenire e gestire una situazione di sovra-ordinazione sistemica, contrapposizione e quindi possibile confusione fra i diversi marchi.

<sup>15</sup> Nel momento in cui il core business di un'impresa agroalimentare diviene la vendita di un'esperienza, di un momento unico di cambiamento, il fattore critico di successo è l'attrazione di consumatori finali nei territori specifici, in cui il prodotto enogastronomico promuove il paesaggio tipico locale e viceversa secondo una prospettiva sinergica.

<sup>16</sup> Il riferimento è al crescente successo del progetto Eataly, che fra le altre attività, promuove la tipicità dei territori italiani attraverso la divulgazione della cultura enogastronomica direttamente presso i più lontani mercati finali di sbocco. Si veda <http://www.eataly.it/index.php/mondo-eataly/>. Non possono trascurarsi le possibili problematiche circa il rischio di contrapposizione, dunque di conflitto, di tale strategia alternativa rispetto all'attrazione di clienti, potenziali turisti e degustatori di prodotti tipici, nel territorio.

operatori economici è alquanto variegata sotto il profilo organizzativo e giuridico. L'orientamento che sembra meglio rispondere all'esigenza di creazione congiunta di valore, nel senso dell'ottimizzazione delle risorse e dell'equilibrio degli interessi confliggenti, è la condivisione fra operatori e fra questi e i clienti finali (Golinelli, 2003)<sup>17</sup>. Nei mercati dei prodotti tipici locali, biologici e del turismo enogastronomico e culturale, l'innovazione competitiva non può svolgersi tanto sul piano del prodotto, che anzi va difeso e conservato nella sua tipicità, quanto sul versante comunicativo e relazionale: attrattore del processo di riconfigurazione strategica non può che essere il fruitore finale di queste esperienze, il cliente e l'utente che indica la rotta nel processo di cambiamento, dunque proprio tramite la condivisione, *ex ante* ed *ex post*, dell'esperienza "tipica locale", è possibile innescare processi virtuosi di sviluppo commerciale.

La relazione che l'impresa cerca di instaurare con la platea più larga possibile di clienti, resa possibile dalla tecnologia di rete e delle ICT, implica l'incremento della rapidità di formulazione e circolazione di conoscenza e informazioni, in un rapporto multipolare fra pari: l'affermarsi di una forte tendenza sia individuale che cooperativa, alla produzione non commerciale di informazione e conoscenza può rappresentare una valida opportunità per le aziende agroalimentari e turistiche che possono così puntare ad instaurare, senza investimenti particolarmente onerosi, una interazione bidirezionale (Howe 2006)<sup>18</sup> stabile con gruppi (che possono divenire vere "tribù")<sup>19</sup> di clienti accomunati dalla stessa impellente necessità di esperienza culturale e sensoriale.

Nel comparto agroalimentare alcune esperienze pilota in tal senso si sono sviluppate in seno ad uno dei processi produttivi più antichi della storia dell'uomo, la pastorizia: in quest'ambito si è materializzato il concetto di capovolgimento delle relazioni e dei ruoli fra il cliente e l'azienda produttrice, trasformando il primo in partner della catena del valore. Il riferimento è alla tecnica dell'adottare una pecora a distanza<sup>20</sup> per ottenere in cambio una ricompensa in natura sotto forma di formaggio. In questo caso è possibile riscontrare gli elementi, cui si è fatto sopra riferimento: il passaggio dalla mera *transazione* alla *relazione* duratura con il cliente, il senso di appartenenza a un gruppo di persone accomunate da una passione, e la condivisione della stessa in rete (ovvero il territorio sardo, la sostenibilità ambientale, il concetto di produzione artigianale biologica), l'esperienza sia culturale (la cultura del popolo sardo e di una sua componente sociale fondante, i pastori), che ludica (il fatto di poter vivere direttamente almeno una volta l'attività di pastore, e di poter replicare la stessa virtualmente a distanza attraverso il web innumerevoli volte), la possibilità di consumare un prodotto tipico dalle caratteristiche organolettiche uniche, proveniente da un luogo di cui si è (seppur in quota infinitesimale) comproprietari, la consapevolezza dell'alto valore etico e solidale di un approccio sociale aperto che può salvare processi produttivi, posti di lavoro e coesione sociale in un territorio con risorse naturali scarse.

Anche nella filiera olivoleicola esistono alcune esperienze simili<sup>21</sup>: in questo caso, con adotta un olivo, il consumatore può trasformarsi in produttore virtuale a distanza, potendo così vivere una esperienza continua di creazione di valore attraverso un prodotto agroalimentare tipico, e al tempo stesso aiutare a salvaguardare un elemento centrale, sotto il profilo paesaggistico e culturale, di un territorio quale appunto l'albero di ulivo.

<sup>17</sup> "In uno scenario relazionale caratterizzato da crescente interconnessione dei soggetti economici, flessibilità nella produzione e inarrestabile affievolimento del rapporto tra valore e fisicità dei beni, la marca viene a rappresentare, con crescente evidenza, il "ponte" tra sistema impresa ed entità economiche del contesto per favorire lo sviluppo delle relazioni, in particolare di mercato, e così implementare con continuità conoscenza e fiducia accrescendo l'entità, la durata e la certezza dei flussi reddituali".

<sup>18</sup> "Grazie alla diffusione delle nuove tecnologie digitali, i consumatori sono pienamente coinvolti nel processo operativo dell'impresa e divengono "prosumer": l'impresa muove da forme di personalizzazione di massa, verso forme di condivisione e collaborazione basate sul *crowdsourcing*, sul *peering* e sulla partecipazione degli utenti.

<sup>19</sup> Il *segmento* evolve verso il concetto di *tribù* allorché aumenta l'eterogeneità dei singoli soggetti che ne fanno parte.

<sup>20</sup> <http://www.sardiniafarm.com/>; <http://www.adoptafarm.com/IndexItalian.htm>

<sup>21</sup> <http://www.adottaunolivo.it/>

Il Premio Biol<sup>22</sup> rappresenta, inoltre, il caso esemplificativo di un evento esperienziale di risonanza internazionale che, in forma collettiva<sup>23</sup>, coinvolge una rete di operatori del settore, richiamandoli annualmente in un territorio tradizionalmente vocato alla produzione di olio extravergine di qualità, per verificare l'eccellenza del proprio prodotto, ottenuto con il metodo dell'agricoltura biologica, che risponde alle esigenze strategiche di sviluppo sostenibile.

### 3. La finalità e la metodologia dell'indagine empirica effettuata su un campione di imprese

Focalizzando l'attenzione sull'ultimo caso esemplificativo citato nel precedente paragrafo, in particolare, è possibile chiedersi se nel settore agroalimentare, le imprese minori, che hanno innovato i metodi di produzione verso la sostenibilità ambientale, ricercano la competitività utilizzando anche le ICT e il web e se concretamente colgono le opportunità, che tali strumenti offrono, per ritagliarsi un vantaggio competitivo.

Con la presente indagine empirica s'intende analizzare il comportamento gestionale effettivamente realizzato dalle imprese agroalimentari di un comparto specifico, l'olio extra vergine d'oliva biologico, per verificare sul campo le eventuali scelte innovative di creazione di valore basate sulle tecnologie digitali: ci si chiede quale sia il livello di innovazione gestionale, orientato al web, realizzato dalle imprese di produzione di olio extravergine d'oliva biologico.

La metodologia utilizzata è un'indagine esplorativa e segnaletica, condotta su un *panel* d'imprese produttrici di olio extravergine d'oliva biologico, identificato estraendolo dal campione di aziende classificabili come eccellenti, in quanto partecipanti ad un premio internazionale, attraverso la somministrazione di un questionario strutturato, mediante l'ausilio della piattaforma Google Docs.

Il criterio guida per l'identificazione del campione d'imprese è l'adozione da parte delle stesse aziende, di una strategia orientata alla leadership di qualità del prodotto; sono state quindi selezionate le aziende destinatarie del questionario, individuando un insieme omogeneo di imprese che potesse essere rappresentativo degli operatori del settore olivoleicolo qualificabili come eccellenti.

Pertanto si è ritenuto di poter individuare questo tipo d'imprese fra quelle partecipanti al sopra citato Premio Internazionale Biol<sup>24</sup>, composto dalle 250 imprese che hanno preso parte all'edizione del 2012, di cui il 72% sono italiane e il 28% estere (i cui Paesi di provenienza sono Grecia, Albania, Slovacchia, Israele, Usa, Turchia, Nuova Zelanda, Portogallo); ancora oggi rimane l'unica gara riservata agli oli d'oliva extravergini biologici e rappresenta il punto di riferimento mondiale per tutto il settore dell'olio di oliva.

Le imprese oggetto dell'indagine sono state selezionate proprio in ragione della rappresentatività delle stesse in termini di qualità di prodotto, poiché per partecipare al Premio Biol è necessario rispondere a determinati requisiti di carattere tecnico ed agronomico, che escludono le aziende non praticanti il metodo di agricoltura biologica secondo gli standard dell'IFOAM

<sup>22</sup> Il premio è ideato e curato dal C.I.Bi. s.c.a.r.l, che opera da oltre 20 anni in Puglia per la promozione, diffusione e valorizzazione delle attività agricole e agroalimentari con forti connotati ambientali, con particolare attenzione all'agricoltura biologica, settore nel quale è leader a livello regionale.

<sup>23</sup> Il brand *Premiobiol* si propone come marchio ombrello, unificante delle migliori produzioni di olio extravergine d'oliva del mondo, ottenute da aziende che hanno innovato le tecniche di coltivazione, adottando il metodo dell'agricoltura biologica ed hanno puntato su modalità di trasformazione finalizzate all'eccellente qualità del prodotto.

[www.premiobiol.it](http://www.premiobiol.it)

<sup>24</sup> Il questionario è stato proposto a tutte le aziende che hanno partecipato al Premio Biol 2012, competizione internazionale giunta quest'anno alla diciottesima edizione. Più di 300 produttori provenienti da oltre 17 differenti Paesi del mondo, distribuiti in tutti i 5 continenti, negli anni hanno partecipato all'esame eseguito dai gruppi internazionali di assaggio (*panel test*) e dai laboratori chimici selezionati dal Biol, offrendo un panorama completo, affidabile e aggiornato della realtà internazionale dell'olio extravergine d'oliva biologico.

(International Federation of Organic Agriculture Movements) e la normativa nazionale, comunitaria ed internazionale vigente.

Il questionario è stato articolato in modo ampio, al fine di raccogliere diverse tipologie di informazioni sul campione predefinito. In particolare, si è cercato di far emergere indicazioni anche sugli aspetti di carattere commerciale (andamento delle vendite, presenza sui mercati internazionali, politica distributiva, orientamento al consumatore), sul packaging, sul concetto di “biologico”, sulle possibili innovazioni, fra cui essenzialmente quelle di carattere digitale, applicabili e già utilizzate dalle aziende intervistate, per le azioni promozionali e distributive.

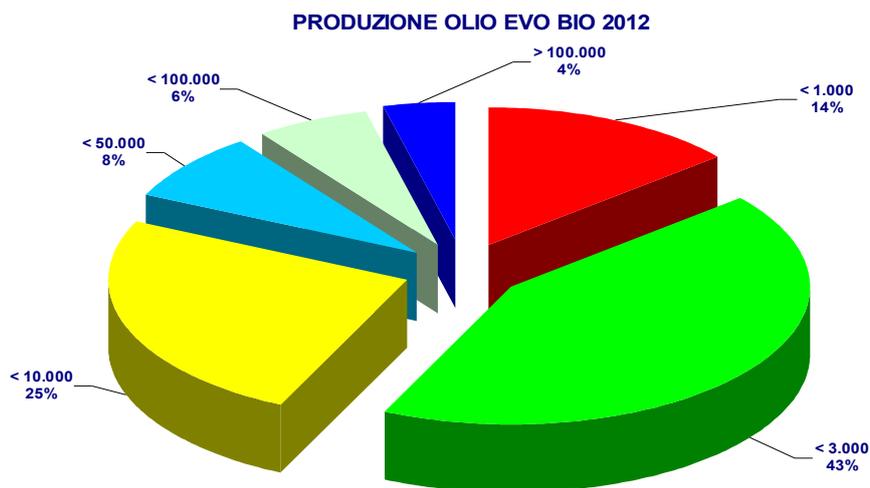
L'indagine, avviata a gennaio 2013 con una prima rilevazione, si concluderà il prossimo dicembre ed è finalizzata a rappresentare la situazione attuale del comparto, analizzare i fattori critici di successo commerciale, per evidenziare i trend attuali nelle strategie manageriali ed esaminare le possibili innovazioni commerciali basate sull'impiego delle ICT.

I risultati, presentati nel seguente paragrafo, nello specifico, si concentrano proprio sul comportamento gestionale delle imprese in relazione alle possibili innovazioni digitali utilizzabili per lo sviluppo commerciale, la comunicazione con il cliente e la promozione del marchio.

Il questionario è stato somministrato inviando per e-mail, a tutte le 250 imprese dell'intero campione predefinito, il link di accesso alla piattaforma Google Docs, per consentire loro di visualizzare e rispondere direttamente on line alle domande. Tra le finalità principali dell'indagine, si evidenzia la necessità di far emergere il comportamento effettivo delle aziende analizzate, in merito alle tecnologie digitali e al loro potenziale impiego innovativo da parte dell'area marketing, per il recupero delle competitività delle stesse imprese. I parametri indicativi, utilizzati a tal scopo, sono l'impiego del canale e-commerce, la presenza e notorietà nel web, nonché l'utilizzo dei social network come strumento di marketing per promuovere il proprio brand.

Fra le caratteristiche fondamentali delle imprese costituenti l'intero campione è opportuno evidenziare, innanzitutto, i connotati dimensionali delle stesse (Fig. 1): il 14% è costituito da imprese che, con riferimento all'anno 2012, hanno prodotto fino a 1.000 litri di olio extravergine di oliva biologico, il 43% fino a 3.000 litri, il 25% fino a 10.000 litri, l'8% fino a 50.000 litri, il 6% fino a 100.000 litri, infine il 4% da grandi imprese che hanno prodotto oltre 100.000 litri (fra convenzionale e biologico).

Fig. 1: Produzione Olio Extravergine d'oliva biologico anno 2012

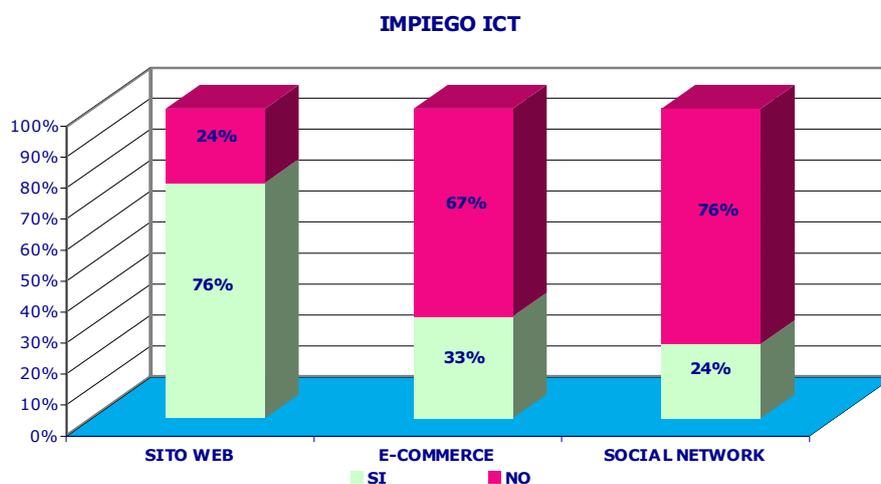


Fonte: ns. elaborazione

La gran parte delle aziende costituenti il campione di riferimento, quindi, rientra nel novero delle micro aziende (il 14% con meno di 1.000 litri/anno) e delle piccole aziende (il 43% con meno di 3.000 litri/anno).

Circa l'attenzione gestionale e la propensione all'impiego delle soluzioni ICT, si evidenzia che 189 imprese possiedono un sito web, 64 hanno anche una pagina dedicata all'e-commerce e 46 sono presenti sui social network (vedi fig. 2)

Fig. 2: Impiego di tecnologie digitali da parte delle imprese costituenti il campione



Fonte: ns. elaborazione

Le aziende, costituenti il *panel* d'impresе, che hanno risposto al questionario nella rilevazione eseguita nel primo trimestre 2013, sono 43 (su 250 del campione predefinito, le 43 aziende che hanno risposto rientrano tutte nel gruppo d'impresе che possiede un sito web), ovvero all'incirca un quinto dell'intero campione preselezionato; il *panel* può ritenersi, comunque, sufficientemente significativo, in relazione alle finalità prevalentemente indicative e segnaletiche delle rilevazioni eseguite.<sup>25</sup> Infatti, il questionario è stato impostato con l'intento di non effettuare misurazioni puntuali, ma con la finalità di rilevare la situazione tendenziale del comparto, indagare le dinamiche gestionali e competitive, nonché evidenziare se e come le innovazioni commerciali basate sul web e sulle ICT siano effettivamente adottate dalle imprese agroalimentari esaminate. Sono state indagate anche le problematiche connesse al concetto di apertura e condivisione con il cliente, in modo da rilevare l'atteggiamento delle stesse imprese nei confronti delle tecnologie digitali, degli orientamenti strategici che ne possono derivare, e delle forme innovative di azioni di marketing, incentrate sull'impiego dei social network.

Al fine di verificare eventuali analogie e differenze nel comportamento gestionale e nell'utilizzo di strumenti di comunicazione orientati al web e basati sulle ICT, si è inteso effettuare una segmentazione delle imprese costituenti il *panel*, in cluster dimensionali, omogenei per quantitativi di olio extravergine di oliva biologico prodotto nell'anno 2012, specificandone tre così composti: imprese con una produzione fino a 3.000 litri (Cluster A), fino a 100.000 litri (Cluster B), oltre i 100.000 litri (Cluster C). Come si può notare in Tabella 2, il gruppo A è il più numeroso ed è costituito da imprese di piccolissima dimensione, che producono fino a 3.000 litri in un anno<sup>26</sup>.

Tab. 2: Clusters per classe di produzione

<b>CLUSTER A</b>	<b>&lt; 3.000 LT</b>	<b>29 (67%)</b>
<b>CLUSTER B</b>	<b>&lt; 100.000 LT</b>	<b>9 (21%)</b>
<b>CLUSTER C</b>	<b>&gt; 100.000 LT</b>	<b>5 (12%)</b>

Fonte: ns. elaborazione

<sup>25</sup> I risultati presentati nel paragrafo seguente si riferiscono al *panel* delle 43 imprese, rilevato nel primo trimestre 2013.

<sup>26</sup> La significativa presenza delle micro-imprese è in linea e coerente con la nota caratteristica di notevole frammentazione del settore agricolo italiano.

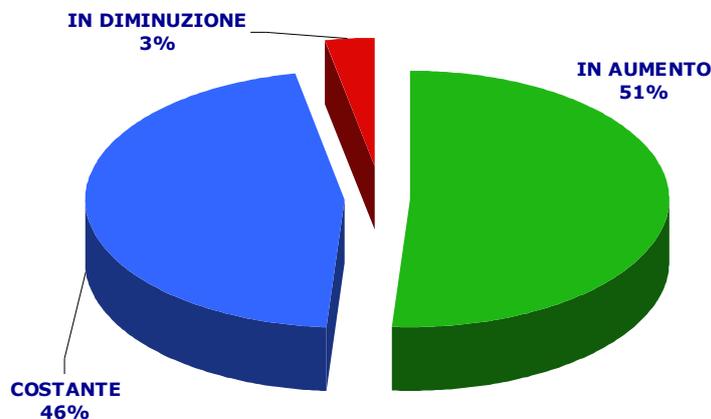
#### 4. I risultati dell'indagine empirica condotta sulle imprese partecipanti al premio internazionale Biol 2012

In seguito alla prima somministrazione del questionario ed alla relativa elaborazione dei risultati, riferibili al *panel* nel primo trimestre 2013, sono emerse le prime indicazioni sia su alcune caratteristiche comuni del comparto, che sull'orientamento attuale di marketing delle imprese indagate.

Nel presente paragrafo, si presentano, preliminarmente, alcune evidenze più generali, per poi esaminare le tendenze innovative specifiche della gestione, relative all'impiego di soluzioni ICT.

In primo luogo, per inquadrare il contesto di mercato nel quale tali imprese operano, si è innanzitutto cercato di rilevare il trend delle vendite di olio extravergine di oliva biologico negli ultimi 3 anni (si veda la Fig. 3): l'andamento delle vendite del comparto produttivo olivicolo-oleario biologico, negli ultimi tre anni, risulta in crescita, in media del 15% all'anno per oltre la metà delle imprese intervistate, e non si contrae per la quasi totalità degli operatori.

Fig. 3: Andamento vendite ultimi 3 anni

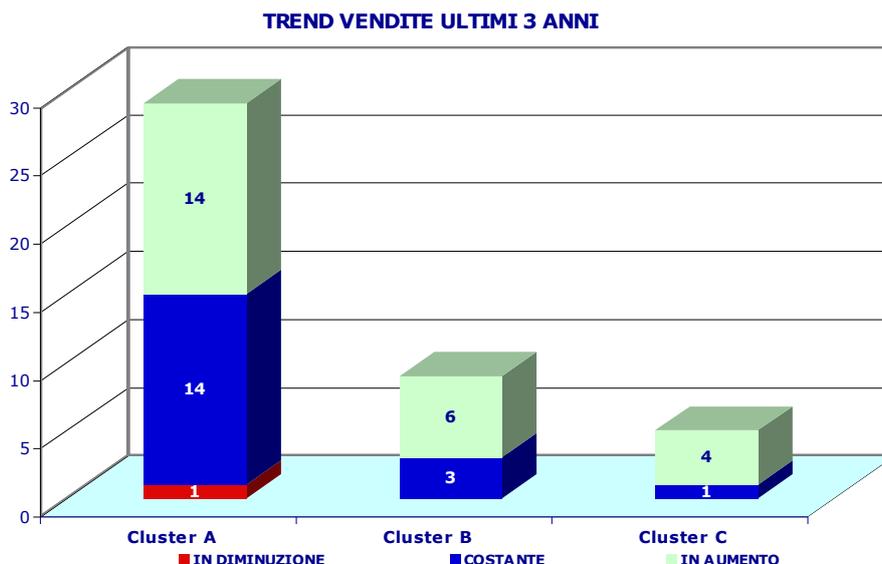


Fonte: ns. elaborazione

Risulta con evidenza, per le aziende rispondenti, una tendenza negativa molto limitata, inoltre è possibile sottolineare che le aziende di maggiori dimensioni (cluster C, si veda fig. 4) presentano una crescita dei volumi superiore, rispetto agli altri due gruppi (in alcuni casi anche con variazione positiva a due cifre). Si ritiene di poter attribuire tale dato alla maggiore dotazione organizzativa e distributiva, che caratterizza le aziende di maggiore dimensione, le quali sono così in grado di cogliere, più efficacemente, le opportunità di un mercato contraddistinto dall'espansione della domanda. Le aziende del cluster A si dividono quasi equamente fra quelle in crescita e quelle con fatturato costante. La domanda, dunque, di olio extravergine d'oliva biologico, per le aziende rispondenti, è generalmente, nonostante il periodo fortemente negativo dell'economia mondiale, in fase tendenzialmente crescente nei diversi mercati e canali distributivi<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Inoltre, fra i primi risultati dell'indagine, per le connesse implicazioni manageriali e per le conseguenti scelte di gestione, spicca la percezione della qualità tra i fattori che incidono sul successo commerciale dell'olio extravergine d'oliva biologico. Pertanto, a conferma del pregio del prodotto, il prezzo medio di vendita al consumatore finale è generalmente compreso nell'intervallo da 7 a 15 €/litro (si consideri che il livello medio di prezzo al pubblico dell'olio extravergine d'oliva convenzionale, escludendo le campagne promozionali, si è posizionato generalmente intorno ad € 5/litro, a fronte di un prezzo alla produzione che nella campagna 2012/13 non ha superato € 3,5/litro), e tra i formati delle bottiglie sono privilegiati quelli inferiori al litro.

Fig. 4: Trend vendite olio extravergine d'oliva biologico

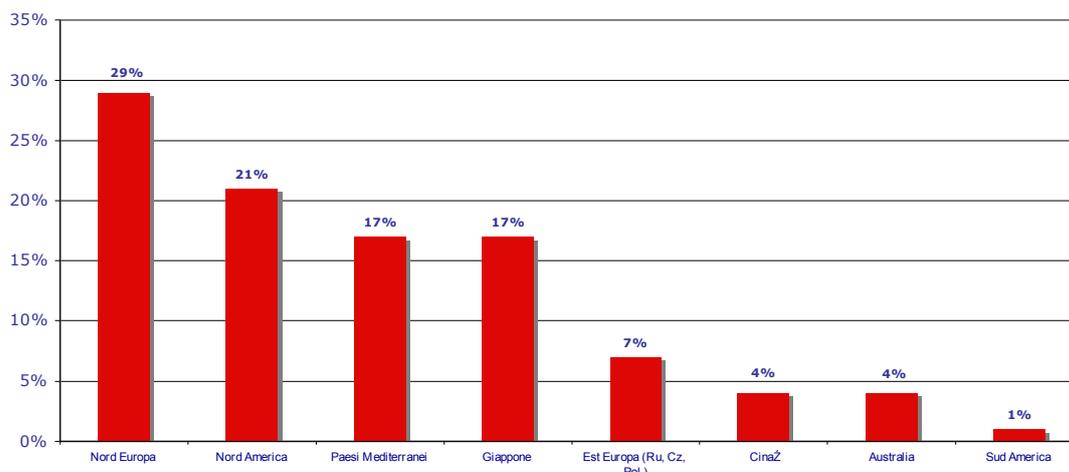


Fonte: ns. elaborazione

L'altro aspetto ritenuto utile, preliminarmente, a fotografare il contesto competitivo è la presenza degli operatori intervistati nei mercati internazionali: i principali mercati esteri di riferimento in ordine d'importanza (si veda Fig. 5), sono il Nord Europa (29%), il Nord America (21%) e il Giappone (17%); tali aree geografiche, sulla base delle risposte elaborate, si confermano caratterizzate da mercati e consumatori con una sensibilità e un'attenzione alle produzioni agricole biologiche e ai temi della salute e della sana alimentazione, più elevate che altrove e persino rispetto alla stessa Italia. È da considerare che questi mercati attraenti sono i più complicati da penetrare e mantenere, specialmente per le imprese di minori dimensioni: si ritiene possa essere un valido supporto strategico e competitivo, per tali aziende e in particolare per le piccole e micro aziende italiane, avvalersi degli strumenti basati sul web per generare e incrementare la notorietà del proprio brand, in mercati lontani sia culturalmente che geograficamente.

Fig. 5: Mercati internazionali

### Mercati internazionali di riferiment



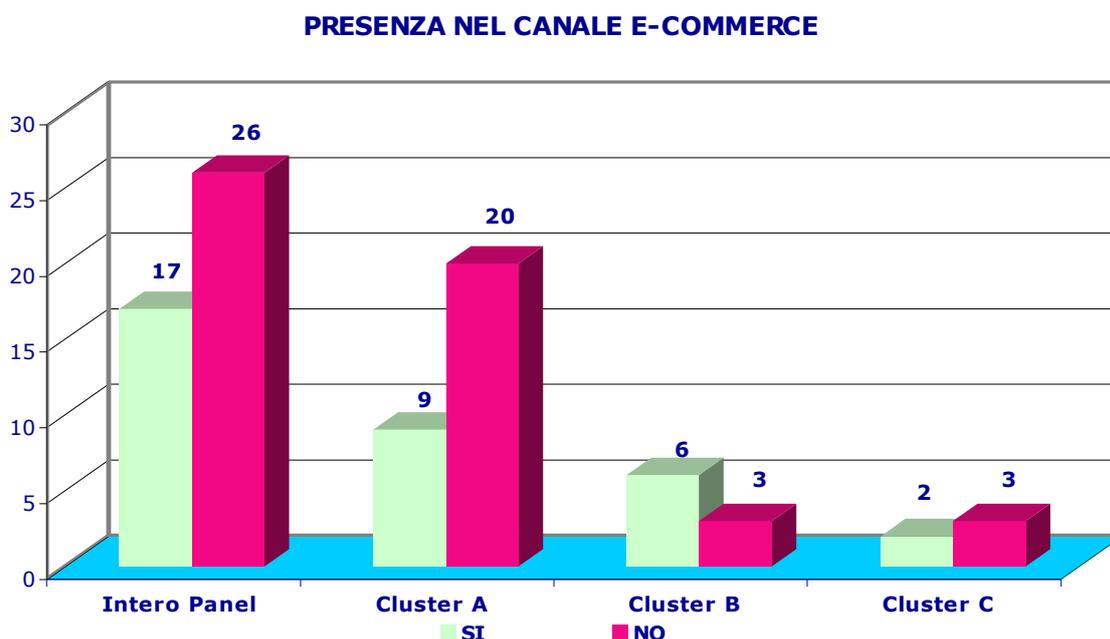
Fonte: ns. elaborazione

Passando ad esaminare nello specifico le risultanze relative alle innovazioni gestionali basate sull'impiego delle tecnologie digitali, il punto di partenza nell'indagine è stato l'e-commerce: si è

cercato di rilevare sia la presenza effettiva di una sezione dedicata all'e-commerce, sia l'atteggiamento delle imprese riguardo a tale canale di marketing.

Come si può evincere dai risultati evidenziati in Fig. 6, si rileva un debole utilizzo del commercio elettronico da parte delle aziende di minor dimensione (cluster A; meno di un terzo delle stesse utilizza tale modalità distributiva), e 2 su 5 delle aziende maggiori (cluster C) vendono on-line, a fronte invece di una significativa presenza nell'e-commerce delle aziende medio piccole (cluster B con 2/3 delle aziende). Questi risultati possono apparire incoerenti con le ragionevoli aspettative teoriche, che lasciavano presupporre, in relazione alle specificità del campione di imprese, un maggiore ricorso a tale soluzione commerciale basata sulle ICT, sia per migliorare la gestione delle relazioni con il cliente, riducendone i costi ed accorciando il canale distributivo, sia perché le stesse imprese sono portatrici di produzioni particolari e speciali allocabili nella coda lunga (Anderson C. 2006), quindi particolarmente idonee a tali innovative soluzioni commerciali.<sup>28</sup>

Fig. 6: E-commerce



Fonte: ns. elaborazione

Tali risultati, pertanto, indicano che le piccole (e le micro) aziende nutrono una fiducia limitata nello strumento e-commerce, dovuta ai costi gestionali dello stesso legati alla logistica (i cui prodotti hanno un peso specifico molto elevato, con conseguenti costi di trasporto che, se non supportati da sufficienti marginalità e volumi di vendita, ne rendono poco sostenibile e proibitiva la conduzione), alle transazioni finanziarie, e alla sicurezza dei pagamenti (legate ad una effettiva tendenziale ritrosia nei confronti di mezzi digitali di cui non si rileva un'affidabilità nella gestione dei flussi informativi e finanziari): la gran parte delle piccole aziende (poco meno della metà presenta un trend di fatturato costante, come evidenziato in Fig. 4), pur rivolgendosi a segmenti di mercato medio-alti, reputa il commercio elettronico un investimento oneroso, in termini di tempo e di risorse, a fronte di ricavi limitati in ragione dell'esiguità di confezioni vendibili. La considerazione, quasi unanime, di tali aziende è che sarebbe auspicabile un preventivo incremento della notorietà del marchio attraverso altri strumenti digitali, per poter successivamente sfruttare a pieno le potenzialità commerciali delle vendite on-line; tale opinione è avvalorata

<sup>28</sup> Infatti, si può, in linea di principio, affermare che nella web economy è preferibile concentrarsi su prodotti di nicchia molto meno ricercati, ma ai quali l'utente arriva con maggior precisione, anziché conquistare una posizione di mercato competendo su pochi prodotti di massa, capaci di generare grandi volumi, ma sui quali la concorrenza si concentra ed è spesso fortissima.

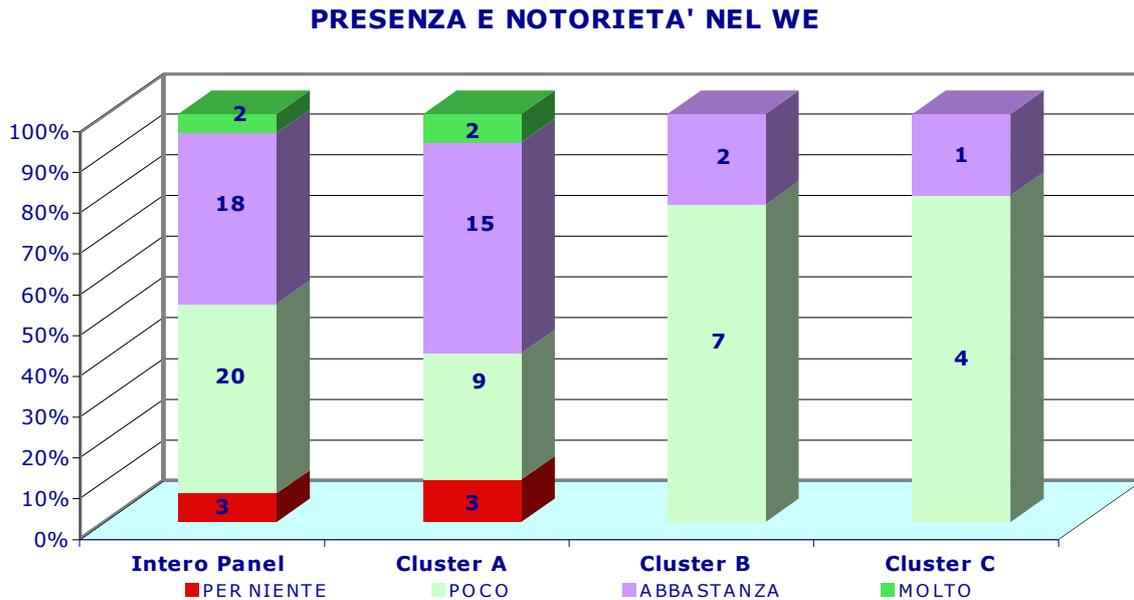
dall'atteggiamento opposto del cluster B (2/3 delle imprese risulta attiva nell'e-commerce) che, avendo già una dimensione più consistente, pur impiegando altri canali distributivi tradizionali, ritiene di poter ritagliarsi ulteriori margini di competitività anche attraverso il commercio elettronico. Dall'analisi del cluster C si rileva, altresì, che 3 grandi aziende non fanno uso del commercio elettronico: il dato è interpretabile, con il fatto che, pur consci dell'importanza del servizio erogabile al cliente finale attraverso la vendita on-line, tali aziende non investono in questo canale al fine di prevenire i possibili fenomeni di cannibalismo degli altri canali distributivi, nei quali già sviluppano quote considerevoli di fatturato, data la loro significativa dimensione aziendale. A supporto di tale osservazione, si può considerare il grado di crescita del fatturato: 4 imprese su 5 nel cluster C (si veda la Fig. 4) esprimono un trend in crescita attraverso i canali distributivi Ho.re.ca., dettaglio specializzato e GDO. Nonostante questo risultato, l'atteggiamento generale nei confronti dell'e-commerce non è avverso, né negativo o critico: fintanto che potranno evitare di strutturarsi per le vendite in rete, tali aziende lo faranno, ma se i consumatori dovessero prediligere maggiormente l'acquisto su internet, non sussistono reali preclusioni ad un uso più consistente di tale canale.

Un dato che si ritiene interessante, ai fini del riscontro del comportamento innovativo, è quello relativo alla presenza delle imprese sui Social Network (si veda la Fig. 2) soltanto il 24% delle 250 imprese costituenti il campione detiene, infatti, un profilo aziendale su uno dei principali social network. Si ritiene di dover valutare questo risultato, che fotografa la situazione attuale, mettendolo in relazione con quanto emerso e illustrato di seguito, che rappresenta la situazione prospettica, ove si evidenzia la misura in cui le aziende intervistate credono nella presenza e notorietà sul web, e nella promozione sui social network: più della metà delle aziende del panel ritiene che sia importante, se non indispensabile ormai, raggiungere un ottimale livello di notorietà in rete, così da far circolare il proprio brand e soprattutto attingere a quella fonte infinita di informazioni utili che può divenire la rete. Scendendo più in dettaglio nell'esaminare il comportamento effettivo dei cluster di aziende intervistate circa l'impiego di soluzioni ICT per il marketing, in particolare riguardo alle tecnologie digitali e al loro potenziale impiego innovativo sul fronte della comunicazione e della promozione, si è ritenuto di focalizzare l'attenzione, sul concetto di presenza e notorietà nel web, di promozione del brand e instaurazione di una comunicazione attiva e bidirezionale con il cliente attraverso i social network. Le aziende piccole (cluster A) sono per la maggior parte presenti e favorevoli allo sviluppo della propria notorietà in rete<sup>29</sup>. Fra le 29 piccole imprese complessivamente 17 ritengono la presenza in rete "abbastanza" o "molto" importante (Fig. 7) e ben 20 sono attivamente presenti sui social network<sup>30</sup>: 10 aziende ritengono "abbastanza" utile una strategia di comunicazione sui social network, altrettante 10 "molto" (Fig. 8).

<sup>29</sup> Per verificare tale posizione, sono state somministrate le domande: "Secondo Lei quanto incidono i seguenti fattori sul successo commerciale del suo prodotto? Prezzo, Percezione della Qualità, Presenza e Notorietà sul Web, Immagine del marchio, Pubblicità, Design della confezione, Denominazione d'origine, Agenti" e "Quali dei seguenti strumenti ritiene utile (o già utilizza) per promuovere il Suo prodotto? Media Generici, Stampa specializzata, Degustazioni, Azioni congiunte con altre imprese (es. Musei, Tour Operator, ecc.), Sponsorizzazioni, Sviluppo della Confezione, Sito web, Social Network, Blog".

<sup>30</sup> In particolare, sono state somministrate le domande: "Su quali social network è presente la sua azienda?" e "Secondo Lei quale fra le seguenti strategie può essere utile per la Sua Azienda? Commercio elettronico, Degustazioni, Combinazione Olio-Territorio-Turismo, Promozione nei Social network".

Fig. 7 – Notorietà nel web



Fonte: ns. elaborazione

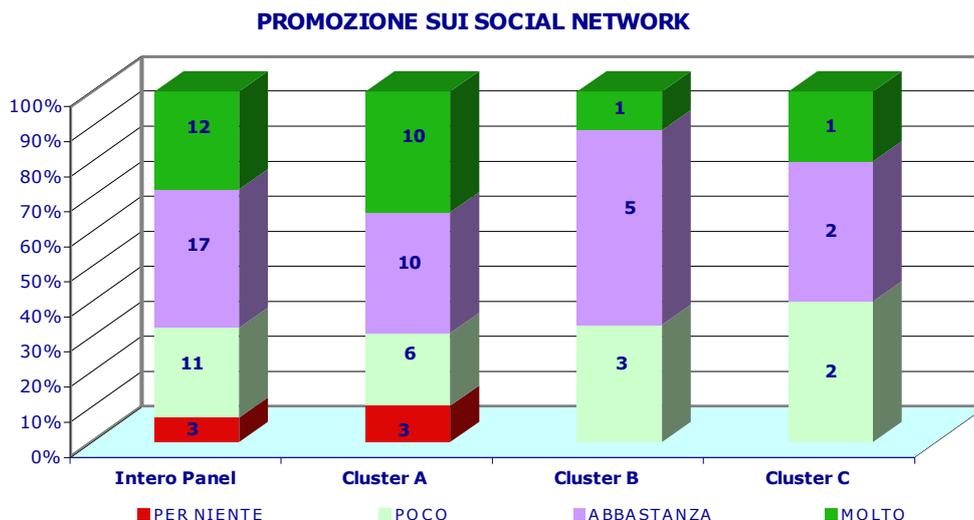
Si ritiene di poter interpretare tale dato, pur a fronte di 12 aziende che ci credono poco o per niente per motivi di scetticismo, legato a una conoscenza poco approfondita delle problematiche ICT, ponendolo in relazione al concetto di apertura e democraticità della rete: le aziende minori, con capacità finanziaria e struttura organizzativa limitate, intravedono l'opportunità di accedere a costi contenuti, attraverso la rete e le piattaforme sociali che su di essa operano, ad una vasta platea di potenziali consumatori, per le stesse impensabile ed irraggiungibile con gli strumenti tradizionali. Sono, infatti, proprio tali aziende che hanno confermato tale impostazione, rispondendo di credere fermamente e portare avanti azioni strategiche di valorizzazione del legame fra olio biologico e cultura (arte, storia, ecc.) del territorio tipico di provenienza. La combinazione dell'olio extra vergine d'oliva biologico con il turismo, nell'area di localizzazione dell'azienda, evidenzia il concetto dell'esperienza turistica (Pencarelli, 2006) in un territorio tipico in cui si può scoprire, fra i vari aspetti culturali del territorio, anche la cultura enogastronomica, ed è proprio nello spazio virtuale che si concentra la gran parte del traffico di utenti nel business turistico. Il notevole interesse rilevato tra le imprese, per l'opzione gestionale che punta sulla combinazione sinergica tra olio-territorio-turismo, evidenzia le notevoli potenzialità di sviluppo e d'impiego dei più recenti sistemi ICT e mobile (nuove *app*), basati sulla geolocalizzazione e sulla realtà aumentata.

Le aziende di maggior dimensione (cluster C) e, pur in diverse proporzioni anche quelle del cluster B, invece presentano un'evidenza differente: credono meno nella presenza e notorietà nel web (Fig. 7), ma maggiormente nell'uso dei social network (1 azienda "molto" e 2 "abbastanza", si veda Fig. 8), strumento avvertito come innovativo, nel dialogo con i clienti e per l'ascolto degli stessi, rispetto al più istituzionale sito web classico e rispondente a dinamiche unidirezionali.

Il social network, pur con alcuni accorgimenti e distinguo, viene inteso dai cluster B e C come l'elemento di miglioramento del portale istituzionale, che consente di sviluppare azioni di marketing innovative, dal co-marketing con imprese complementari sullo stesso territorio (musei, tour operators, altre aziende agroalimentari), al web marketing (azioni di marketing virale e tribale).

Dunque, si può notare come, in aziende maggiormente strutturate e ben posizionate sul mercato, l'orientamento gestionale effettivo in merito all'utilizzo delle ICT predilige la possibilità di avviare e arricchire un dialogo costante con gruppi di consumatori (attraverso i social network), piuttosto che una mera presenza in rete attraverso un portale istituzionale che risponde a logiche relazionali e informative tradizionali.

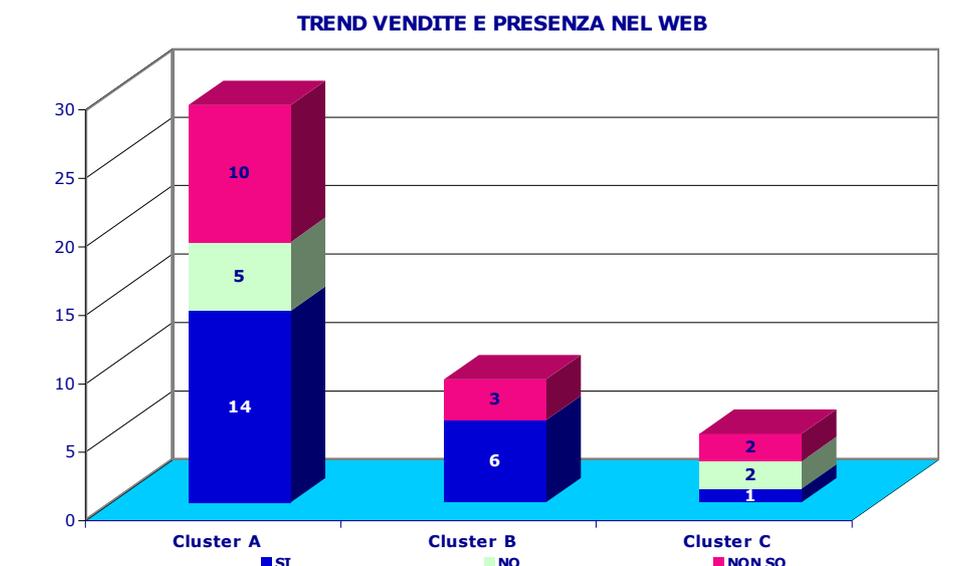
Fig. 8: Social network



Fonte: ns. elaborazione

Al fine di verificare la sussistenza di un'eventuale relazione fra l'utilizzo di strumenti innovativi di marketing legati al web e l'andamento delle vendite, è stato chiesto alle aziende che portano avanti azioni promozionali e di comunicazione attiva con i clienti<sup>31</sup>, se avessero riscontrato un incremento nelle vendite<sup>32</sup>. In proposito, si osservi il dato riferito alle aziende che hanno risposto di non saper dare un'indicazione (10 nel cluster A, 3 nel cluster B, 2 nel cluster C, (si veda Fig. 9), per la difficoltà di stabilire con certezza la correlazione fra l'aumento del venduto e la circostanza che gli acquisti fossero stati generati dall'azione di web marketing. Il fatto che 6 delle aziende del cluster B abbia dato un riscontro positivo è tendenzialmente coerente con il dato sulla presenza e notorietà nel web (si veda Fig. 7): le aziende che utilizzano maggiormente strumenti innovativi per instaurare relazioni stabili con gruppi di consumatori, possono nel medio-lungo periodo riscontrare un ritorno in termini di volumi di vendite.

Fig. 9: Trend vendite delle aziende attive nel web



Fonte: ns. elaborazione

<sup>31</sup> Fra queste si annoverano azioni di marketing virale attraverso discussioni sui social network.

<sup>32</sup> In particolare, è stata somministrata la domanda: "Se usa il web per promuovere il Suo Marchio e porta avanti azioni di Marketing per la comunicazione attiva con i suoi clienti, ha riscontrato un aumento delle vendite?"

Anche il dato relativo al cluster A pone in luce un aspetto tendenzialmente coerente con quanto sopra asserito: le aziende di minor dimensione che avviano attività di marketing in rete per sviluppare la notorietà del proprio brand, pur se in minoranza, rilevano nel medio lungo periodo un incremento dei fatturati. Interessante sottolineare, d'altro canto, come invece fra le aziende di maggior dimensione, cluster C, solo una delle imprese rilevi un incremento delle vendite derivante da azioni di web marketing.

## 5. Alcune considerazioni conclusive

Attraverso la somministrazione del questionario e la conseguente elaborazione dei primi dati raccolti, effettuata tramite la segmentazione, del panel d'impresе rispondenti, in cluster omogenei per dimensione produttiva, sono emerse alcune prime indicazioni sul comportamento gestionale effettivo delle imprese produttrici di olio extravergine d'oliva biologico, in merito all'utilizzo di strumenti innovativi di marketing basati sulle tecnologie digitali, che aiutano a desumere alcune connotazioni del quadro d'insieme e dell'atteggiamento del comparto tradizionale analizzato.

Le caratteristiche del panel d'impresе rispondenti, non consentono generalizzazioni, ma soltanto alcune considerazioni segnaletiche degli attuali concreti orientamenti gestionali delle imprese tradizionali.

Si è preferito soffermarsi e concentrarsi su alcuni degli aspetti indagati con il questionario, ritenuti più idonei allo scopo dell'indagine, in particolare dando spazio all'approfondimento della presenza delle imprese nel canale e-commerce, della presenza e notorietà nel web e della presenza e utilizzo dei social network come strumento di marketing per promuovere il proprio brand.

Fra le principali caratteristiche segnaletiche riscontrate, si possono rimarcare le seguenti evidenze:

- un generalizzato trend espansivo o costante delle vendite, in controtendenza rispetto alle attuali dinamiche economiche;
- una discreta propensione all'uso dell'e-commerce, in particolare da parte delle imprese di media dimensione;
- un atteggiamento proteso alla presenza e notorietà nel web prevalentemente positivo per le aziende piccole e tendenzialmente più limitato da parte delle aziende maggiori;
- una presenza attuale, nel complesso, marginale nei social network;
- un'attenzione relativamente più elevata, da parte delle maggiori imprese, alle nuove potenzialità dei social network, piuttosto che alla classica presenza istituzionale nel web;
- un interesse crescente per i social network, utilizzabili, come strumento di comunicazione bidirezionale attiva con il cliente, anche da parte delle aziende più piccole.

Si è rilevato, inoltre, un discreto interesse delle aziende al tema dell'esperienza turistico-culturale di fasce di consumatori attratti dai contenuti enogastronomici, come leva per sviluppare sinergicamente il proprio brand di olio extra vergine di oliva biologico; in relazione al concetto di combinazione dell'olio extravergine di oliva biologico con il turismo nel territorio di provenienza dell'azienda emerge, infatti, il concetto dell'esperienza turistica in un territorio tipico, in cui si può scoprire, fra il patrimonio di conoscenze del territorio, anche la cultura enogastronomica.

Proprio in quest'ambito si ritiene possibile, per le aziende agroalimentari tradizionali esaminate, che emerga l'importanza di azioni di marketing attivo nel web, nel ruolo di collegamento fra gruppi di consumatori differenti ma complementari, costituenti delle vere e proprie *tribù*<sup>33</sup>.

Allo stato, l'analisi effettuata sul campo evidenzia complessivamente un interesse crescente delle imprese tradizionali nell'impiego delle nuove opportunità offerte dal web, che nelle fasi

<sup>33</sup> Per il concetto di marketing tribale, si veda, tra gli altri, COVA B., GIORDANO A., PALLERA M. (2008) *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Il Sole 24 Ore.

successive del prosieguo della ricerca potrà essere riscontrato sia nell'effettivo maggiore impiego operativo, sia nell'efficacia dei risultati gestionali.

## Bibliografia

- ANDERSON C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion
- BENKLER Y. (2007), "La ricchezza delle reti", Università Bocconi, p. 3.
- COASE R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, vol. 4, n. 16, pp. 386-405.
- COVA B., GIORDANO A., PALLERA M. (2008), *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Il Sole 24 Ore.
- DAY G.S., WENSLEY R. (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiorità", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n. 2, p. 4
- DALLI D. (2009), "Il ruolo dei consumatori nel processo di creazione e redistribuzione del valore di mercato. Elementi teorici, evidenze empiriche e spunti critici", in 32° Convegno AIDEA.
- DALLI D., ROMANI S. (2004), *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli.
- D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli, Torino.
- DEMATTE' C. (2000), "Internet, una rivoluzione annunciata, ma sottovalutata", *Economia & Management*, n.1, p. 6
- DOUGHERTY D. (1992), "A practice-centered model of organizational renewal through product innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 83
- FRIEDMAN T.L. (2006), *Il mondo è piatto. Breve storia del ventunesimo secolo*, Mondadori, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I e II, Cedam, Padova.
- HARTMAN A., SIFONIS J., KADOR J. (2000), *Net ready. strategies for success in the e-economy*, McGraw-Hill, New York.
- HAUSER J.R., CLAUSING D. (1988), "The house of quality", *Harvard business review*, May-June, p. 4
- HOWE J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, Wired Magazine, June
- HULT G.M., KETCHEN D.J. (2001), "Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 895
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- LUMPKIN G.T., DESS G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 1 p. 140
- MAIZZA A. (2011), *I distretti agroalimentari nel contesto globale. Un'analisi sul territorio pugliese*. Franco Angeli, Milano.
- MAURI A. (1999), "Fiducia e conoscenza nei rapporti di outsourcing. Lo sviluppo dell'impresa virtuale", *Sinergie*, n. 50, p. 93
- O'CASS A., VIET NGO L. (2011), "Examining the Firm's Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm's Value Offering Strategy and Performance", *British Journal of Management*, vol. 22, p. 650
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PENCARELLI A. (2006), "La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze", *Esperienze d'impresa*, Serie speciale S/4, Boccia, Salerno.
- PENCARELLI A., FORLANI F. (2006), *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, in atti del convegno internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari, Venezia.
- PEPPERS D., ROGERS M. (1993), *The one to one future: building relationship one customer at a time*, Doubleday, New York.
- PINE II B.J., GILMORE, J.H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- RIFKIN J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- SANTOVITO S. (2005), *Governo e gestione dell'impresa agroalimentare. L'approccio sistemico vitale nella filiera dell'olio d'oliva*, Cacucci, Bari
- SANTOVITO S., SILVESTRI R., BALDASSARRE F. (2012), "Prodotti agroalimentari e territorio: opportunità di valorizzazione congiunta fra coinvolgimento e condivisione di esperienze", *Sinergiejournal*.
- SCICUTELLA M. (1999), *La gestione d'impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, Cacucci Editore.
- STASOLLA V. (1979), *La programmazione ed il controllo della produzione nella gestione delle imprese industriali*, Cacucci Ed., Bari.
- TAPSCOTT D., TICOLL D., LOWY A. (2000), *Digital Capital*, Harvard Business School Press, p. 11.

- TAPSCOTT D. WILLIAMS A.D. (2008), *Wikinomics 2.0. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Etas, II ed.
- UNEP (2011), *Towards a green economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, UNEP, Geneve.
- VALDANI E. (2000), *L'impresa pro-attiva*, McGraw-Hill, Milano.
- VICARI S. (2007), "Soggetti o sistema? Osservazioni sulla natura dell'impresa", *Sinergie*, n. 72, p. 122
- VON HIPPEL E. (1988), *The sources of innovation*, Oxford University Press, New York.
- VON HIPPEL E., BALDWIN C. (2010), *Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation*, MIT Sloan School of Management Working Paper.

### **Siti internet**

<http://www.internationaloliveoil.org>

<http://www.ismea.it>

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