



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di  
Economia e Gestione delle Imprese

# L'Economia Circolare: il caso di Ferrarelle Società Benefit

Prof. ADINOLFI ALFONSOLUCA

GALIUTO GIULIO matr. 282471

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1: L'ECONOMIA CIRCOLARE</b> .....	<b>6</b>
1.1 Il problema: l'economia lineare .....	6
1.2 La soluzione: l'economia circolare .....	7
1.3 Storia dell'economia circolare, dalla nascita alle misure adottate dall'UE .....	9
1.4 I vantaggi per le aziende che applicano un modello di economia circolare .....	12
1.4.1 Riduzione dei costi .....	12
1.4.2 Il caso Renault .....	12
1.4.3 Reputazione aziendale .....	13
1.5 L'approccio verso l'economia circolare: la differenza tra paesi .....	13
1.5.1 In Germania .....	14
1.5.2 In Italia .....	14
1.5.3 In Giappone .....	14
1.5.4 Negli Stati Uniti .....	14
1.5.5 In Grecia ed altri paesi europei .....	15
1.5.6 Una soluzione per superare le differenze tra paesi .....	15
1.6 Innovazioni tecnologiche e strategie emergenti per supportare lo sviluppo dell'economia circolare .....	16
1.6.1 La blockchain nell'economia circolare .....	16
1.6.2 L'intelligenza artificiale nell'economia circolare .....	16
1.6.3 Il business model "Product as a Service" .....	17
<b>CAPITOLO 2: IL MERCATO DEL BEVERAGE E DELL'ACQUA</b> .....	<b>19</b>
2.1 Il mercato del beverage in Italia .....	19
2.1.1 Le bevande alcoliche .....	20
2.1.2 Le bevande analcoliche .....	21
2.1.3 Le tendenze del mercato .....	23
2.1.4 I canali di distribuzione del mercato .....	25
2.2 Il mercato dell'acqua: i suoi principali players .....	26
2.2.1 Segmentazione mercato dell'acqua .....	27
2.2.2 I players nel mercato dell'acqua .....	28
2.2.3 Il marketing nel mercato dell'acqua .....	30

2.3 Analisi 5 forze di Porter .....	31
<b>CAPITOLO 3: CASE STUDY FERRARELLE SOCIETA' BENEFIT .....</b>	<b>35</b>
3.1 L'azienda Ferrarelle Società Benefit .....	35
3.1.1 L'azienda .....	35
3.1.2 La storia .....	36
3.1.3 Il portafoglio di marchi dell'azienda .....	37
3.1.4 Mercato target e posizionamento .....	38
3.2 Analisi Ferrarelle .....	40
3.2.1 Analisi SWOT .....	40
3.2.2 Analisi business model .....	42
3.2.3 Analisi supply chain .....	43
3.3 Intervista alla Direttrice Amministrazione e Finanza Cristina Miele: l'impegno di Ferrarelle Società Benefit per la sostenibilità ambientale .....	46
3.3.1 Intervista in chiave sostenibilità .....	46
3.3.2 Rielaborazione del confronto .....	51
<b>Conclusioni .....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>55</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>55</b>

## ***Introduzione***

Nel 1987, il rapporto *Brundtland*, intitolato "*Our Common Future*", definisce gli sforzi verso la sostenibilità come: "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (*United Nations General Assembly*, 1987, p. 43).

Tale citazione esprime chiaramente che la sostenibilità può essere intesa come l'adozione di un approccio responsabile, volto a soddisfare i bisogni del presente, mantenendo costantemente in mente le esigenze delle future generazioni, considerate i veri proprietari del pianeta. Personalmente, ritengo che lo scopo di ogni individuo sia quello di lasciare ai propri figli un mondo migliore di quello che ha trovato.

Tuttavia, la sostenibilità non rappresenta soltanto un impegno di carattere sociale; essa va ben oltre, assumendo sempre più un ruolo strategico anche nel contesto aziendale. Infatti, la sostenibilità costituisce un obiettivo fondamentale per le imprese, in quanto contribuisce al loro successo economico e alla continuità a lungo termine.

Da questa prospettiva nasce il concetto di economia circolare, un modello economico progettato per essere rigenerativo e sostenibile. Tale modello si fonda sull'idea che tutte le risorse ottenute dall'ambiente per la produzione di beni possano proseguire il proprio ciclo di vita attraverso il riutilizzo e il riciclo.

La presente trattazione si articola in tre capitoli: il primo illustra il modello di economia circolare, evidenziando le sue origini, lo sviluppo e il suo ruolo come obiettivo strategico per l'Unione Europea, che ha incentivato la creazione di nuove tecnologie e di modelli di *business* specifici per favorire questa transizione.

Nel secondo capitolo, verrà analizzato il mercato delle bevande in Italia, con un *focus* particolare sul settore dell'acqua e le sue tendenze di sviluppo. Una dettagliata analisi preliminare sarà utile a introdurre il caso studio trattato nel terzo capitolo.

Il terzo capitolo sarà dedicato all'analisi della società Ferrarelle Società Benefit, attraverso una presentazione della storia aziendale e delle recenti evoluzioni. Seguirà un

approfondimento mediante l'analisi SWOT, il *Business Model Canvas* e lo studio della *supply chain*, al fine di comprendere meglio la proposta di valore di Ferrarelle.

A conclusione del capitolo, verrà presentata un'intervista alla Dottoressa Miele, Direttrice di Amministrazione e Finanza di Ferrarelle Società Benefit, con l'obiettivo di approfondire l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità e l'applicazione dell'economia circolare.

Infine, sarà proposta una rielaborazione dell'intervista stessa, con l'intento di analizzare come le dinamiche legate alla sostenibilità rappresentino un tema di grande rilevanza per le imprese italiane, influenzando significativamente le scelte strategiche e contribuendo positivamente alle *performance* aziendali.

# Capitolo 1 – L'economia circolare

## 1.1 Il problema: l'economia lineare

Il modello dell'economia lineare ha dominato le industrie globali per secoli, basandosi su un ciclo che può essere descritto con il paradigma: "*take, make, use, dispose*". Questo modello implica che le imprese producano beni che, al termine del loro ciclo di vita, sono destinati a diventare rifiuti.

- *Take*: in questa fase iniziale, le risorse necessarie alla produzione vengono estratte dall'ambiente per essere utilizzate nel processo produttivo.
- *Make*: le risorse vengono trasformate nei processi industriali per diventare prodotti finiti e pronti per l'utilizzo.
- *Use*: il consumatore acquista e utilizza il prodotto.
- *Dispose*: una volta esaurito il suo utilizzo, il prodotto giunge al termine del proprio ciclo di vita e diventa rifiuto.

È evidente che questo modello, partendo da materie prime vergini fino a generare rifiuti, presenti criticità significative. Dal punto di vista ambientale, non solo contribuisce all'inquinamento attraverso la produzione industriale, ma ha anche gravi impatti sulla salute umana e sugli ecosistemi. Un problema centrale è lo spreco delle materie prime. Secondo la teoria della dipendenza delle risorse, elaborata da *Jeffrey Pfeffer* e *Gerald R. Salancik*, le risorse sono per definizione scarse, e le aziende devono attuare strategie per controllare queste risorse e ridurre la loro dipendenza.

Lo sfruttamento eccessivo delle risorse negli ultimi secoli ha costretto le aziende a cercare modi per mantenere la loro competitività sul mercato. Molte adottano strategie come la formazione di relazioni organizzative interne o la creazione di *joint ventures*, dove due o più aziende collaborano per formare una nuova entità, aumentando così la loro competitività collettiva.

Le aziende subiscono gli effetti negativi di questo modello economico, che promuove l'accumulo di rifiuti e l'aumento dei costi dovuto alla scarsità delle risorse e all'energia necessaria per la produzione, questo incide negativamente sui margini di profitto. Un esempio è l'industria della plastica, che ha affrontato l'aumento dei costi delle materie prime derivanti dal petrolio. Di conseguenza, molte aziende hanno investito in soluzioni più ecologiche, come bottiglie riciclate o biodegradabili, rispondendo alla crescente domanda di sostenibilità da parte dei consumatori.

Infine, il modello lineare può costituire una barriera all'innovazione, poiché le aziende potrebbero continuare a investire in pratiche tradizionali piuttosto che esplorare alternative circolari. La transizione verso un'economia circolare è quindi fondamentale per promuovere l'uso efficiente delle risorse e ridurre l'impatto ambientale complessivo.

## **1.2 La soluzione: l'economia circolare**

Ogni giorno, il tema della sostenibilità ambientale è al centro dei dibattiti globali, e da anni si cercano soluzioni efficaci per affrontare le sfide ambientali.

In questo contesto, l'economia circolare emerge come un modello economico innovativo, il cui obiettivo è promuovere la sostenibilità, ridurre l'impatto ambientale e al contempo favorire l'efficienza e l'innovazione.

L'economia circolare rappresenta una risposta concreta da parte di alcune aziende alla luce dei problemi evidenziati dai modelli economici tradizionali. Essa si configura come il presente e il futuro, non solo per il nostro pianeta, ma anche per le imprese stesse, consentendo a chi adotta e implementa tale modello di prosperare e di mantenere competitività sul mercato globale.

Il fondamento dell'economia circolare è rappresentato dal concetto delle tre R: “*reduce, reuse, recycle*”.

- *Reduce*: Questa fase si concentra sulla minimizzazione della produzione di rifiuti e sull'uso di risorse naturali, migliorando i processi produttivi e creando prodotti che richiedano il minor numero di materiali possibile. Le aziende possono

contribuire sviluppando modelli di business che incoraggino la longevità dei prodotti e l'efficienza delle risorse.

- *Reuse*: Si tratta di prolungare il ciclo di vita dei prodotti e delle loro componenti, al fine di ridurre al minimo l'uso di materie prime. Questo processo può avvenire attraverso l'utilizzo di beni di seconda mano o mediante la riparazione. È un passaggio cruciale nell'applicazione del modello di economia circolare, poiché richiede cambiamenti culturali, infrastrutturali e la collaborazione attiva dei consumatori per riutilizzare efficacemente i prodotti.
- *Recycle*: Consiste nella trasformazione dei materiali di scarto in nuove risorse, riducendo così la dipendenza dalle materie prime vergini. Sebbene il riciclo sia fondamentale, è considerato il più complesso da attuare e meno consigliato rispetto alla riduzione e al riutilizzo, poiché comporta comunque un consumo energetico. L'approccio ideale è ridurre e riutilizzare, ricorrendo al riciclo solo quando strettamente necessario.

Anche con l'economia circolare, il punto di partenza sono le risorse naturali, che alla fine del ciclo diventano rifiuti. Tuttavia, la differenza sostanziale risiede nella circolarità del ciclo di vita del prodotto. I prodotti e i materiali sono progettati per avere una seconda vita, per essere riutilizzati o riciclati, riducendo così l'impatto ambientale e favorendo la circolarità.

Solo quando un prodotto o una sua componente non può più essere utilizzato in alcun modo, esso diventa un rifiuto. L'obiettivo principale è creare un ciclo continuo in cui ogni materiale mantenga il suo valore il più a lungo possibile, contribuendo così alla riduzione dell'impatto ambientale complessivo.

Il libro "*Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*", scritto da *William McDonough e Michael Braungart*, è una risorsa essenziale per comprendere lo sviluppo e gli sforzi verso il design sostenibile e i principi dell'economia circolare. Il concetto di "*Cradle to Cradle*" (dalla culla alla culla) implica che i materiali di un prodotto, al termine della loro vita, vengano trasformati in nuovi prodotti, evitando di diventare rifiuti. Questo sistema si oppone al tradizionale modello "dalla culla alla tomba" e

promuove cicli chiusi in cui tutto può e deve essere riutilizzato. L'obiettivo del libro è offrire una visione innovativa del *design* sostenibile, creando prodotti completamente riciclabili e realizzati con materiali non tossici che garantiscono la salute umana e ambientale.

L'economia circolare rappresenta una transizione necessaria verso un modello più sostenibile, che valorizza le risorse naturali e promuove una gestione responsabile dei materiali, assicurando un futuro più sostenibile per il pianeta e per le generazioni a venire.

### **1.3 Storia dell'economia circolare, dalla nascita alle misure dall'UE**

Il primo economista a mettere in discussione il modello di economia lineare e l'impossibilità di esso fu l'inglese *Kenneth E. Boulding*, nel 1966 infatti nell'articolo "*The Economics of the Coming Spaceship Earth*", introduce l'idea di un'economia "*ciclica*" in contrasto con l'economia lineare tradizionale.

L'economista inglese paragona la Terra ad una navicella spaziale con risorse limitate, facendo leva sulla non infinità di queste, rinnova l'importanza di un uso sostenibile delle risorse in nostro possesso in modo da garantire la sopravvivenza a lungo termine del pianeta.

*"The Earth is a closed spaceship with limited resources, in which we must learn to live sustainably."*

*(Kenneth E. Boulding)*

Nel 1976, *Walter Stahel e Genevieve Reday*, presentarono una visione pionieristica dell'economia circolare alla Commissione europea in un trattato intitolato: "*The Potential for Substituting Manpower for Energy*".

Essi analizzarono come l'economia circolare potesse non solo preservare le risorse naturali ma anche contribuire alla creazione di nuovi posti di lavoro riducendo il tasso di

disoccupazione attraverso la creazione di attività manifatturiere di manutenzione e riparazione.

La ricerca venne poi ampliata nel 1982 nel libro “*Jobs for Tomorrow*”, che approfondì ancora di più la possibilità di sostituire l’energia per la creazione dei prodotti con la monodopera.

Nel 1987 venne pubblicato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite, il rapporto *Bruntland*, ufficialmente intitolato “*Our Common Future*”. L’importanza di tale documento è cruciale perché ha gettato le basi e diffuso il concetto di sviluppo sostenibile.

L’intento di questo trattato è di sensibilizzare ad uno sviluppo in grado di soddisfare quelle che sono le esigenze e gli interessi del presente senza danneggiare le possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

Il rapporto *Bruntland* è di vitale importanza per introdurre il tema dell’economia circolare che ha come paradigma l’attenzione alla sostenibilità.

Possiamo aggiungere che nel 1987 vennero poste le basi per arrivare all’approvazione nel 1992 del “*Quinto Piano di Azione Ambientale*” che parte dai risultati della Conferenza delle Nazioni Unite tenutasi a Rio nello stesso anno.

Questo piano venne successivamente adottato a partire dal 1993 e rappresenta il passo decisivo per l’integrazione della sostenibilità nelle politiche dell’Unione Europea.

Le principali adozioni ed obiettivi del piano sono tre:

1. *Promozione dell’Agenda 21*: si tratta di un programma d’azione verso la sostenibilità che incoraggia i Paesi dell’UE ad adottare pratiche di economia circolare.
2. *Incoraggiamento alla cooperazione*: vuole rafforzare la cooperazione verso l’obiettivo non solo tra Paesi, ma anche tra enti pubblici e privati della stessa nazione, in maniera tale che tutti insieme si sentano responsabili del dovere verso il cambiamento.
3. *Indicatori dei progressi*: fu richiesto ai Paesi UE di stabilire degli obiettivi da raggiungere e di essere forniti di indicatori per monitorare i progressi degli obiettivi ambientali.

L'UE ha implementato numerose iniziative a livello globale per promuovere la transizione verso l'economia circolare: l'*Agenda 2030* che promuove l'innovazione e l'adozione di pratiche sempre più sostenibili.

Il *Green Deal Europeo*, ovvero un'iniziativa lanciata nel 2019 per affrontare le sfide ambientali per rendere l'Europa il primo continente “green” del pianeta entro il 2050, presenta un piano d'azione per l'economia circolare con misure concentrate ai settori chiave come plastica, tessile ed elettronico. Nel contesto plastica sono state introdotte numerose direttive per ridurre l'uso di plastica monouso e proposti incentivi attraverso l'*eco-design* per aumentare il riutilizzo di materiali plastici, migliorando la progettazione ecologica del prodotto, in modo da facilitare la riparazione, il riutilizzo e il riciclaggio.

Infine, *Horizon Europe*, un programma UE per la ricerca e l'innovazione per il periodo 2021-2027 con budget di circa 95,5 miliardi di euro per affrontare le principali sfide globali con lo sviluppo di materiali innovativi e nuove soluzioni per il riciclo.

Queste operazioni analizzate sono le iniziative a livello europeo a cui i Paesi membri devono adattarsi, tuttavia, anche dal punto di vista nazionale l'impegno non manca, ad esempio in Italia il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), include fondi per sostenere l'economia circolare e vi sono numerose leggi e regolamenti nazionali per promuovere il riciclo e soprattutto pratiche per incentivare l'utilizzo di materiali riciclati.

Oltre alle leggi ed i regolamenti nazionali, numerose regioni, in autonomia, hanno deciso di intraprendere dei progetti locali specifici per promuovere la gestione sostenibile dei rifiuti.

L'Italia, inoltre, offre ampio supporto alle *start-up* innovative con soluzioni circolari per rispondere alla crisi ambientale con incentivi estremamente vantaggiosi.

## **1.4 I vantaggi per le aziende che applicano un modello di economia circolare**

Adottare un modello di economia circolare rappresenta una soluzione strategica e vantaggiosa sotto molteplici aspetti, non solo per l'ambiente e la salute del pianeta, ma anche per le aziende e il loro sviluppo economico.

### **1.4.1 Riduzione dei costi**

Questo approccio innovativo permette alle imprese di ridurre la dipendenza dalle risorse naturali, diminuendo significativamente i costi attraverso il riutilizzo e la rigenerazione dei materiali.

La riduzione dei costi di produzione consente di offrire prodotti o servizi simili a quelli dei concorrenti, ma a un prezzo più competitivo, conferendo all'azienda un vantaggio significativo in termini di *leadership di costo*. Questo modello non solo favorisce la crescita e l'evoluzione sostenibile dell'impresa, ma garantisce anche un allineamento con le crescenti regolamentazioni ambientali, assicurando la conformità alle normative europee sempre più stringenti.

### **1.4.2 Il caso *Renault***

Un esempio emblematico di successo è quello della *Renault*. Tra il 2010 e il 2016, l'azienda è riuscita a ridurre l'impatto ambientale dei suoi veicoli del 20% grazie a iniziative circolari. L'adozione di componenti rigenerati, che hanno un costo inferiore rispetto ai nuovi, permette a *Renault* di offrire ai clienti prezzi altamente competitivi. Le crescenti pressioni normative e ambientali hanno rappresentato una sfida per molti concorrenti, che hanno faticato ad adattarsi. Al contrario, *Renault* ha mantenuto una posizione di forza grazie al suo approccio sostenibile e innovativo. L'azienda non solo ha migliorato la sostenibilità ambientale, ma ha anche creato un modello di *business* più competitivo e resiliente a lungo termine.

### **1.4.3 Reputazione aziendale**

L'adozione di un modello di economia circolare migliora l'immagine aziendale agli occhi dei consumatori, in particolare di quelli maggiormente attenti alla sostenibilità ambientale. Un'azienda che gode di una solida reputazione per il suo impegno nelle questioni ambientali può beneficiare di una maggiore fiducia da parte dei clienti, e attrarre inevitabilmente nuovi consumatori consapevoli, interessati ad acquistare prodotti sostenibili.

Un sondaggio anonimo condotto tramite *Google Form*, e distribuito a vari gruppi su *WhatsApp*, ha rivelato che nell'86,7% dei casi, la reputazione di un'azienda che adotta pratiche di economia circolare e si impegna per la sostenibilità ambientale è percepita come superiore rispetto a un'azienda che non lo fa. I dati raccolti indicano che il 90,4% dei consumatori, a parità di prezzo e caratteristiche, sarebbe influenzato nella sua scelta dall'attenzione dell'azienda verso le problematiche ambientali.

In sintesi, l'adozione dell'economia circolare non solo promuove un modello di sviluppo sostenibile, ma rappresenta una strategia vincente per le aziende che aspirano a essere competitive, resilienti e in sintonia con le nuove esigenze dei consumatori moderni. Questo approccio permette di costruire un futuro più sostenibile, dove le risorse sono gestite in modo responsabile e innovativo, garantendo un impatto positivo duraturo per la società e l'ambiente.

## **1.5 L'approccio verso l'economia circolare: le differenze tra paesi**

Molti Paesi stanno implementando strategie di economia circolare, ma i risultati ottenuti variano significativamente *loco ad locum*, influenzati da fattori culturali, economici e politici. Alcuni Stati dimostrano una grande sensibilità e dedizione verso la necessità di cambiamento.

### **1.5.1 In Germania**

La Germania è un leader nell'economia circolare grazie a una legge denominata *Kreislaufwirtschaftsgesetz*, traducibile come “*legge sull'economia circolare*”. Questa normativa disciplina la gestione dei rifiuti e promuove pratiche di riciclo per prolungare il ciclo di vita dei prodotti e dei materiali. La cultura tedesca, caratterizzata da precisione e metodo, sfrutta tecnologie avanzate per ottimizzare le risorse, rendendole il più efficienti possibile.

### **1.5.2 In Italia**

Anche l'Italia, attraverso numerose normative, spinge verso un'economia sempre più *green*. Tuttavia, molte piccole e medie imprese faticano ad abbandonare il tradizionale modello economico. A queste vengono proposti modelli innovativi, che consentono di mantenere il forte legame con la tradizione, senza sacrificare la qualità dell'artigianato italiano. Iniziative governative e collaborazioni tra pubblico e privato stanno cercando di facilitare questa transizione, offrendo supporto e incentivi alle imprese che adottano pratiche sostenibili.

### **1.5.3 In Giappone**

Un altro esempio significativo si trova fuori dall'Europa, in Giappone, dove esiste una forte attenzione verso le esigenze ambientali. Il concetto di “Mottainai” (もったいない), che esprime un profondo senso di dispiacere per lo spreco, promuove la valorizzazione e l'uso ottimale delle risorse disponibili. Questo sentimento si traduce in politiche nazionali sul riciclo e il riutilizzo, che fungono da modello da seguire per altre nazioni. Le campagne educative e la collaborazione tra governo e industria sono fondamentali per sostenere queste iniziative.

### **1.5.4 Negli Stati Uniti**

Negli Stati Uniti, esistono barriere che ostacolano lo sviluppo dell'economia circolare,

il forte legame con la cultura del consumismo e dell'usa e getta rappresenta un significativo ostacolo. Il modello tradizionale americano, basato su un consumo elevato e rapido, ha storicamente portato a una crescita economica celere ma insostenibile dal punto di vista ambientale. Settori industriali potenti, come quello della plastica o del *fast fashion*, esercitano una notevole influenza politica ed economica, opponendosi all'adozione di regolamenti pro-economia circolare, poiché non sono propensi a innovare i loro modelli di *business* tradizionali. Per migliorare questa situazione, è necessario un profondo cambiamento culturale e l'implementazione di politiche più rigide per aumentare la consapevolezza pubblica.

### **1.5.5 In Grecia ed altri paesi europei**

In Grecia, la crisi economica ha ostacolato gli investimenti in infrastrutture e innovazioni sostenibili. Sebbene le difficoltà economiche giustifichino parzialmente questa situazione, in Grecia, come in altri Paesi europei quali Bulgaria e Romania, è necessario rafforzare la sensibilizzazione della popolazione riguardo alle sfide ambientali. Iniziative educative e campagne di sensibilizzazione possono svolgere un ruolo cruciale nel trasformare le percezioni e promuovere l'adozione di pratiche sostenibili.

### **1.5.6 Una soluzione per superare le differenze tra Paesi**

Per superare le barriere che ostacolano l'economia circolare, è necessario un duplice intervento. È fondamentale lavorare sull'educazione e sulla sensibilizzazione alle tematiche ambientali fin dalla giovane età, utilizzando le scuole come strumento per promuovere un cambiamento di mentalità nelle future generazioni. Inoltre, i governi possono svolgere un ruolo chiave attraverso politiche e regolamentazioni che incentivino il cambiamento. Investire in infrastrutture per il riuso e il riciclo delle risorse e offrire incentivi alle aziende che adottano pratiche circolari può incoraggiare l'innovazione nei modelli di business, stimolando un'economia più sostenibile e resiliente.

Questo cambiamento non solo proteggerà il nostro pianeta, ma garantirà anche prosperità economica e sociale per le generazioni future.

## **1.6 Innovazioni tecnologiche e strategie emergenti per supportare lo sviluppo dell'economia circolare**

Dal punto di vista informatico, è interessante notare come diverse innovazioni tecnologiche supportino lo sviluppo dell'economia circolare.

### **1.6.1 La *blockchain* nell'economia circolare**

La *blockchain*, introdotta nel 2008, è una tecnologia che consente la memorizzazione sicura e cronologica dei dati, garantendo trasparenza e immutabilità. Questa tecnologia può essere applicata nell'economia circolare per tracciare le risorse, assicurando che siano prelevate da fonti sostenibili e gestite correttamente, facilitando così la certificazione ecologica da parte di terzi. Inoltre, la trasparenza e l'immutabilità offerte dalla *blockchain* riducono il rischio di frodi e contraffazioni nei processi di riciclo e gestione delle risorse.

### **1.6.2 L'intelligenza artificiale nell'economia circolare**

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale (AI) è emersa come una tecnologia rivoluzionaria che sta trasformando il nostro modo di vivere, semplificando la nostra quotidianità. L'AI offre un valido supporto nella gestione dei rifiuti, migliorando la precisione nella distinzione e separazione dei materiali riciclabili rispetto ai metodi tradizionali. Questo incrementa l'efficienza dei processi, riducendo la sovrapproduzione attraverso l'analisi predittiva.

Insieme alla *blockchain*, l'AI migliora la tracciabilità dei prodotti, assicurando una qualità ottimale nel riciclo dei materiali. Guardando al futuro, è fondamentale riconoscere le immense opportunità offerte dall'AI, che dovrebbe essere integrata nei

processi di economia circolare per consentire alle generazioni future di scoprire idee innovative che promuovano la crescita economica e la sostenibilità ambientale.

### **1.6.3 Il business model “*Product as a Service*”**

Esistono diversi modelli di business emergenti che si allineano con i principi dell'economia circolare, come il modello “*Product as a Service*”. Questo modello rivoluziona il modo in cui le aziende offrono valore ai clienti, basandosi sull'idea di fornire l'uso del prodotto anziché il possesso. Le aziende mantengono la proprietà dei prodotti, offrendoli in noleggio o *leasing*, consentendo ai clienti di usufruire dei servizi e restituire i prodotti dopo l'uso. Questo modello si applica a vari settori, come quello della moda, con servizi come *Rent the Runway*, che permette ai clienti di noleggiare abiti di lusso, riducendo lo spreco di risorse per capi indossati raramente.

Anche nel settore tecnologico, numerose aziende offrono il noleggio di prodotti per soddisfare le esigenze delle imprese. Lenovo e HP, ad esempio, propongono opzioni di *leasing* per PC, stampanti e altre attrezzature, garantendo anche servizi di supporto inclusivi per mantenere il servizio sempre aggiornato e funzionante. Inoltre, servizi di *car sharing* come *Enjoy*, o il *ride-hailing*, consentono l'uso temporaneo di veicoli, riducendo la sovrapproduzione di automobili.

Il modello “*Product as a Service*” contribuisce in modo significativo all'economia circolare, basandosi sull'efficienza delle risorse che possono essere ottimizzate, assicurando il massimo utilizzo. I prodotti sono progettati per durare più a lungo ed essere riparabili, contribuendo così alla riduzione dei rifiuti. Tuttavia, per implementare questo modello le aziende devono affrontare sfide logistiche, richiedendo un'infrastruttura efficiente per la distribuzione, il ritiro e la manutenzione dei prodotti, pronti per un nuovo utilizzo in tempi brevi.

Oltre a un'infrastruttura adeguata, è cruciale integrare tecnologie digitali per monitorare l'uso e la gestione dei prodotti. La sfida più grande è il cambiamento culturale: i consumatori devono imparare a riconoscere il valore anche in prodotti che non possiedono. Spesso, il valore percepito è legato alla proprietà più che all'accesso.

L'anno scorso, in Università, abbiamo avuto il piacere di ospitare il Dottor Massimo Rovatti, responsabile della *smart mobility* di ENI, che ha spiegato come uno dei principali problemi per l'azienda nella sua campagna per il *car sharing* sia rappresentato da atti di vandalismo e dalla noncuranza generale dei consumatori verso i servizi offerti.

Nella letteratura latina con il termine "*publicus*" o "*ad usum publicum*", ci si riferiva a qualcosa che appartiene alla comunità e che quindi è di tutti perché a disposizione di tutti, al contrario nella cultura moderna quando si esprime il concetto di qualcosa che è pubblico, viene inteso come un servizio o un prodotto senza valore perché non appartiene a nessuno, non ha un proprietario.

Questa penso sia la vera sfida da vincere, il cambiamento verso l'economia circolare e la sostenibilità parte da qui.

## Capitolo 2 – Il mercato del *beverage* e dell’acqua

### 2.1 il mercato del *beverage* in Italia

Il seguente capitolo analizzerà il mercato delle bevande in Italia, concentrandosi in particolare sul settore dell’acqua. Questa sarà un’analisi preliminare per comprendere il mercato di riferimento, preparando il terreno per il terzo capitolo, dove verrà presentato il caso studio della Ferrarelle Società Benefit. In questa sezione, sarà inclusa un’intervista alla Dottoressa Cristina Miele, Direttrice di Amministrazione e Finanza, che discuterà l’impegno dell’azienda nelle sfide ambientali e l’applicazione dei principi dell’economia circolare.

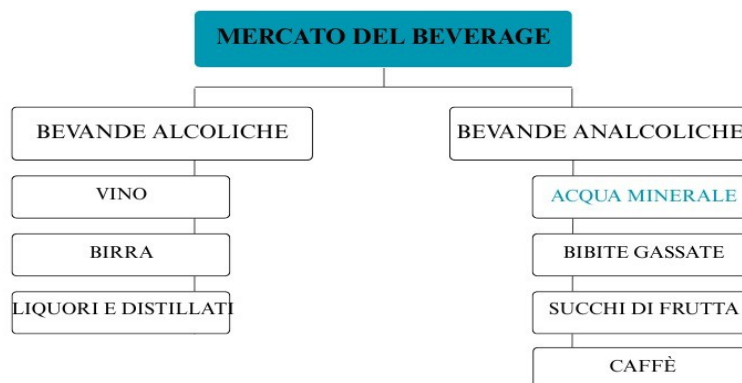
Il settore delle bevande rappresenta una delle eccellenze italiane rispetto agli altri paesi europei. Come confermato dal noto quotidiano “La Repubblica” in un articolo del 27 gennaio 2025, grazie al *Made in Italy*, l’Italia riesce a distinguersi e a imporsi come un punto di riferimento globale, generando circa il 13% del fatturato europeo. Questo risultato sottolinea la capacità del nostro paese di innovare e mantenere alti *standard* qualitativi, rendendo il settore una componente chiave dell’economia nazionale.

*“Il settore beverage si afferma come una delle componenti più dinamiche dell’economia italiana, grazie anche alla crescente attenzione verso i prodotti premium. L’Italia, leader in Europa per numero di imprese operanti nel comparto food & beverage, rappresenta infatti il 19% del totale delle aziende del settore e genera il 13% del fatturato europeo, pari a quasi 150 miliardi di euro, secondo un’analisi di Sace.”*

*Simone Pazzano, la Repubblica, articolo del 27 gennaio 2025*

Il settore delle bevande è caratterizzato da una notevole varietà e dinamicità, suddiviso principalmente in due macrocategorie: le bevande alcoliche e le bevande analcoliche. Le bevande alcoliche comprendono ulteriori sottocategorie quali vino, birra, liquori e distillati. D'altra parte, le bevande analcoliche si suddividono in acqua minerale (che sarà il fulcro del nostro studio), bibite gassate, succhi di frutta e caffè.

Allego un organigramma per rendere più chiaro e schematico il mercato e le parti da cui è caratterizzato:



### 2.1.1 Le bevande alcoliche

L'Italia è universalmente riconosciuta come uno dei principali produttori di vino a livello globale. I vini italiani sono apprezzati per la loro qualità, spesso certificata da denominazioni di origine controllata (DOC) e denominazione di origine controllata e garantita (DOCG). Ogni regione italiana vanta vini iconici che raccontano la storia e tradizione del territorio da cui provengono. Dalla Puglia, con il Primitivo di Manduria, alla Toscana, nota per il Chianti, fino al Piemonte, celebre per Barolo e Barbaresco, senza dimenticare la Lombardia con il Franciacorta e il Veneto con il Prosecco e l'Amarone della Valpolicella, ogni vino riflette la cultura e le tradizioni della sua regione.

Il mercato del vino richiede una segmentazione accurata, suddividendosi in vini rossi, bianchi, rosati e spumanti, ciascuno distinto per gusto, abbinamenti culinari e contesti di consumo. Questo mercato attira numerosi consumatori e appassionati, per i quali il vino diventa spesso oggetto di collezione. Di conseguenza, il *marketing* del vino è altamente sviluppato: ogni anno in Italia si organizzano numerose degustazioni ed eventi enogastronomici per attrarre un pubblico sempre più vasto. Inoltre, la pratica dello "*storytelling*" gioca un ruolo fondamentale, enfatizzando la storia e le tradizioni delle rinomate cantine italiane.

Pur non essendo tradizionalmente associata alla birra come altre nazioni europee, l'Italia sta vivendo una crescita significativa in questo settore. La birra può essere segmentata in industriale e artigianale. Le birre industriali, come Peroni, Moretti, Ichnusa, Raffo e Messina, sono prodotte su larga scala da grandi industrie. Al contrario, le birre artigianali sono prodotte in quantità limitate con ingredienti di alta qualità e sono meno conosciute. Questo mercato è in espansione grazie all'innovazione, con numerosi esperimenti di birre aromatizzate o a bassa gradazione per soddisfare una clientela in crescita.

L'Italia è anche rinomata per la produzione di liquori e distillati tradizionali di alta qualità. Tra questi, gli amari come Amaro del Capo, Amaro Montenegro e Amaro Lucano sono noti per il loro utilizzo come digestivi. Il Limoncello, celebre liquore dolce al limone, è un'eccellenza italiana tipica della Campania, mentre la Grappa presenta diverse varianti regionali. I liquori italiani trovano impiego anche nella preparazione di *cocktail* artigianali, con prodotti come il Bitter Campari e l'Aperol protagonisti di *cocktail* iconici quali il Negroni, il Campari Spritz e l'Aperol Spritz, simboli dell'aperitivo italiano.

Dal punto di vista del *marketing*, si pone sempre maggiore attenzione al *packaging*, che deve essere elegante per attrarre i consumatori, specialmente quelli di fascia *premium*. Il successo italiano nelle bevande alcoliche è legato alla reputazione positiva di cui godono i prodotti italiani nel mondo, fondata sui valori di qualità e autenticità. La sfida per questo settore consiste nella capacità di innovare continuando a preservare il legame con la tradizione e la qualità che da sempre lo contraddistinguono in Europa e nel mondo.

### **2.1.2 Le bevande analcoliche**

Per quanto riguarda le bevande analcoliche, come illustrato nell'organigramma precedente, troviamo l'acqua minerale, le bibite gassate, i succhi di frutta e il caffè. L'Italia è uno dei maggiori produttori di acqua minerale a livello europeo e mondiale, grazie alla presenza di numerose fonti distribuite su tutto il territorio nazionale. L'acqua

minerale si suddivide principalmente in due tipologie di effervescenza: naturale e frizzante.

Questo mercato è altamente concentrato e dinamico, impegnato costantemente a soddisfare le esigenze dei consumatori e a promuovere i propri prodotti all'estero tramite l'*export*. La tendenza attuale del mercato è orientata verso la sostenibilità, con una crescente attenzione all'ecosostenibilità del *packaging* riciclabile e all'adozione di pratiche di produzione sostenibili. Il *marketing* dell'acqua minerale punta sull'origine e la purezza del prodotto, con un *packaging* innovativo e accattivante per attrarre i consumatori.

Il mercato delle bibite gassate in Italia include marchi internazionali, varianti locali e prodotti tradizionali. Tra le bibite tradizionali italiane spiccano il Chinotto, l'aranciata (come Fanta, molto consumata in Italia nonostante sia internazionale), l'aranciata San Pellegrino, la Gazzosa Lurisia e la Cedrata Tassoni. Le tendenze del settore mirano a una progressiva riduzione del contenuto di zucchero, mantenendo un sapore autentico e sperimentando nuovi sapori con ingredienti esotici e locali.

L'Italia produce una varietà di succhi di frutta utilizzando frutta locale, con il mercato suddiviso principalmente in due tipologie: succhi al 100% frutta, senza zuccheri aggiunti, preferiti dai consumatori attenti alla salute, e succhi di frutta con aggiunta di zucchero. Il mercato si orienta sempre più verso prodotti biologici e naturali, focalizzati sulla salute e il benessere, con *packaging* realizzato attraverso materiali riciclabili e conformi alle norme di sostenibilità ambientale.

Il caffè, pur non essendo originario dell'Italia, è parte integrante della cultura italiana da secoli, considerato non solo una bevanda ma un vero e proprio rito. È spesso visto come simbolo dell'ospitalità italiana, esemplificato dalla tradizione napoletana del caffè sospeso, che consiste nel pagare un caffè in più per chi non può permetterselo. Il mercato del caffè è stato rivoluzionato dall'invenzione della moderna macchina per espresso, sviluppata in Italia, che ha trasformato il modo di preparare il caffè a livello globale.

Il caffè italiano si divide principalmente in due categorie: l'espresso o caffè semplice e i caffè preparati, come il caffè macchiato o il cappuccino. È un mercato in forte crescita nel consumo domestico, soprattutto grazie alla diffusione di capsule e cialde.

### 2.1.3 Le tendenze del mercato

Il mercato delle bevande è un settore dinamico, in continua evoluzione per rispondere alle nuove tendenze di consumo che ne stanno guidando la trasformazione: premiumizzazione, sostenibilità e innovazione.

La premiumizzazione rappresenta un fenomeno in cui l'interesse di consumatori e aziende si sposta verso prodotti di fascia alta, caratterizzati da qualità superiore o ingredienti esclusivi. Questi prodotti *premium* sono generalmente offerti a un prezzo più elevato rispetto ai concorrenti. Le aziende che riescono a differenziarsi e posizionarsi nel segmento *premium* possono ottenere margini più elevati e conquistare la fedeltà dei clienti, posizionando i loro prodotti come superiori rispetto a quelli della concorrenza.

Molte aziende investono significativamente nel *branding* e nel *design* del prodotto, con l'obiettivo di creare un'immagine di lusso che possa distinguere il proprio prodotto. Questo approccio giustifica prezzi più elevati e contribuisce ad aumentare i profitti. L'attenzione al dettaglio nel *packaging*, la narrazione del marchio e l'esperienza complessiva del cliente giocano un ruolo cruciale nel consolidare la percezione di valore e qualità.

*“I prodotti che investiranno in questi elementi saranno quelli in grado di posizionarsi con successo, distinguendosi in un panorama sempre più affollato ed esigente, e di costruire un business realmente sostenibile”*

Ilaria Cervone, fondatrice dell'agenzia Liquid-Hub.com

La sostenibilità è diventata un elemento cruciale per le aziende del settore delle bevande, rappresentando una tendenza che sta rivoluzionando il settore. I consumatori, sempre più consapevoli dell'impatto delle loro scelte sull'ambiente, richiedono trasparenza e tracciabilità, desiderando conoscere la provenienza dei prodotti e il processo di lavorazione.

Il principale motore della tendenza verso la sostenibilità nel settore delle bevande è l'economia circolare. Questo modello economico mira a massimizzare l'uso delle risorse e ridurre gli sprechi, promuovendo il riutilizzo e il riciclo. Le aziende, per rispondere a queste esigenze, investono in *packaging* realizzati con materiali riciclabili e biodegradabili, come il vetro o la bioplastica. Questa attenzione alla sostenibilità non

solo risponde alle richieste dei consumatori, ma contribuisce anche a migliorare l'immagine del *brand*, rendendolo più attraente per un pubblico attento alle tematiche ambientali.

Oltre al *packaging*, le aziende adottano pratiche di produzione sostenibili, riducendo l'uso di risorse naturali e minimizzando l'impatto ambientale. I consumatori tendono a preferire *brand* che dimostrano un impegno concreto verso pratiche sostenibili, privilegiandoli rispetto ai concorrenti. Questo orientamento non solo rafforza la reputazione aziendale, ma permette anche di fidelizzare una clientela sempre più esigente.

L'innovazione nel mercato delle bevande in Italia riflette il desiderio dei consumatori di vivere esperienze di gusto nuove e distintive. Cresce la domanda di bevande che non solo dissetano e offrono un buon sapore, ma che apportano anche benefici per la salute. Questo include bevande arricchite con vitamine, probiotici e sali minerali, progettate per migliorare la digestione, rafforzare il sistema immunitario e fornire energia.

L'innovazione si concentra anche sul *packaging*, offrendo al consumatore soluzioni più accessibili e comode per il consumo ovunque e in qualsiasi quantità desiderata. Esempi di ciò sono i formati monodose e le diverse dimensioni delle confezioni, che permettono un consumo personalizzato e flessibile. Le aziende investono in ricerca e sviluppo per creare prodotti che rispondano alle nuove esigenze del mercato, sperimentando nuovi sapori e ingredienti per distinguersi in un contesto altamente competitivo.

In un settore dinamico come quello delle bevande, l'innovazione consente alle aziende di espandere il proprio *business*, offrendo nuove soluzioni per diversi segmenti di consumatori. Differenziarsi dai concorrenti e attrarre nuovi clienti è fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo e rafforzare il legame tra produttori e consumatori. Le aziende che riescono a innovare con successo non solo soddisfano le esigenze attuali del mercato, ma si posizionano anche come *leader* nel settore, pronte a cogliere le opportunità future.

## 2.1.4 I canali di distribuzione del mercato

La varietà di canali di distribuzione disponibili nel settore delle bevande evidenzia la sua vastità e diversità, offrendo accesso a una gamma completa di prodotti, dalle opzioni più comuni a quelle più ricercate. I principali canali di distribuzione includono la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), la Distribuzione Organizzata (DO), il canale Ho.Re.Ca. (Hotel, Ristoranti, Caffè), e l'E-commerce con la vendita diretta al consumatore (D2C).

La Grande Distribuzione Organizzata e la Distribuzione Organizzata comprendono supermercati, ipermercati, discount e centri distributivi. Questi canali sono fondamentali per la vendita di prodotti di largo consumo come acque minerali, *soft drink* e birre in bottiglia. La GDO e la DO offrono vantaggi significativi per i marchi, tra cui grande visibilità e un'ampia copertura del territorio italiano, permettendo a milioni di consumatori di scegliere tra diversi *brand* in base alle loro preferenze e necessità. Le principali catene italiane includono Carrefour, Lidl, Coop, Conad ed Esselunga. La presenza capillare di questi punti vendita garantisce un accesso facile e immediato ai prodotti, rendendoli una scelta popolare per gli acquisti quotidiani.

Il canale Ho.Re.Ca. si occupa della distribuzione tramite intermediari come bar, cinema, ristoranti, hotel, discoteche e servizi di catering. Questo canale gode di un vantaggio importante rispetto alla GDO, con una marginalità di profitto più elevata, poiché il prezzo della bevanda include anche l'esperienza di consumo. Tuttavia, il canale Ho.Re.Ca. è influenzato dalla stagionalità e dalla forte concorrenza. Eventi stagionali, vacanze e tendenze turistiche possono influenzare in modo significativo le vendite, richiedendo strategie di *marketing* flessibili e adattabili.

Il canale E-commerce e la vendita diretta al consumatore sono in forte espansione, in linea con la crescente digitalizzazione. Questo canale permette una relazione diretta tra produttore e consumatore, superando la figura dell'intermediario. L'E-commerce offre un'ampia gamma di prodotti e raggiunge territori isolati, non coperti dai canali fisici. Sebbene in forte crescita, non si prevede che l'E-commerce sostituirà la GDO nel breve-medio termine. Il vantaggio principale dell'E-commerce è la sua capacità di offrire

convenienza e facilità d'acquisto, con la possibilità di esplorare e confrontare prodotti con pochi *clic*, oltre a ricevere le merci direttamente a casa.

Nel 2024, il mercato E-commerce ha registrato una crescita del 6,2% rispetto all'anno precedente, con un incremento del 4,9% nelle vendite digitali di bevande analcoliche. Questi dati indicano un progressivo cambiamento nelle abitudini di acquisto degli italiani, che apprezzano la comodità dell'*online* e della consegna a domicilio. Tuttavia, la GDO mantiene la sua posizione dominante grazie alla capacità di soddisfare gli “acquisti dell’ultimo minuto” e offrire ai consumatori la possibilità di vedere i prodotti di persona e confrontarli. Nel 2024, sono stati venduti circa 753 milioni di litri attraverso la GDO italiana per un valore complessivo che supera i 3 miliardi di euro, confermando il ruolo predominante della GDO nel settore.

È probabile che nei prossimi anni si assista a una coesistenza tra E-commerce e GDO, piuttosto che a una sostituzione totale. La soluzione risiede nella collaborazione tra i due canali di distribuzione, offrendo ai consumatori una gamma sempre più ampia e conveniente di opzioni, adattabili alle loro esigenze e preferenze. Questa sinergia potrebbe portare a modelli di *business* innovativi, come il *click-and-collect*, che combinano la praticità dell'acquisto online con la rapidità del ritiro in negozio.

## **2.2 Il mercato dell’acqua: i suoi principali *players***

Il settore dell’acqua minerale in Italia rientra nel settore delle bevande analcoliche, è caratterizzato da un’elevata domanda interna ed esterna.

L’Italia si trova ai vertici della classifica globale come uno dei paesi che consuma più acqua in bottiglia al mondo, ciò è dovuto da tre motivi principali: un fattore di gusto, infatti l’acqua in bottiglia viene ritenuta dai consumatori più gustosa, la diffidenza del popolo italiano nei confronti dell’acqua che sgorga dal rubinetto, nonostante il sistema idrico nazionale sia all’altezza per garantire la qualità dell’acqua, l’elevata presenza nel territorio italiano di acque minerali che provengono da fonti naturali.

Analizzando un po' di dati riguardo il mercato dell’acqua in Italia ho trovato pieno di informazioni e spunti su cui riflettere quanto ricercato da *Saskia O’Donoghue e Rosie*

*Frost* in un articolo pubblicato da *Euronews*. Ogni italiano consuma in media oltre 200 litri di acqua in bottiglia l'anno, partendo da questo dato che è variabile in base alle differenti tecniche di calcolo si può affermare che in Italia ci sia un consumo di acqua in bottiglia che varia dai 12 ai 14 miliardi di litri di acqua in bottiglia l'anno, confermando l'Italia come uno dei principali consumatori mondiali di acqua confezionata. Questi numeri trovano conferma in un'indagine condotta dall'Istat, nel 2024 il 28,7% delle famiglie italiane ha dichiarato di non bere acqua del rubinetto per mancanza di fiducia verso questa soluzione e preferisce optare sull'acqua confezionata. La ricerca Istat si basa su una ricerca per campione ed offre numeri a confronto, regione per regione.

Il fatturato stimato dal mercato italiano dell'acqua in bottiglia nel 2024 è di circa 3,3 miliardi di euro, rimanendo stabile rispetto agli anni precedenti.

A prendersi la scena nel 2024 sono stati i risultati record dell'*export* di acqua minerale italiana, il fatturato ha raggiunto 1,408 miliardi di euro con un incremento del 28,5% rispetto l'anno precedente.

Gli Stati Uniti il principale mercato di sbocco per l'esportazione di acque minerali italiane, seguono Francia, Germania e Regno Unito.

Secondo una ricerca di *euronews*, nell'Unione Europea ogni persona ha generato circa 36kg di rifiuti di imballaggio di plastica nel 2021, che equivale circa a 16 milioni di tonnellate prodotte ogni anno, di questo ammontare solo 6 sono state riciclate.

Numeri decisamente preoccupanti che ci obbligano a guardare al futuro con un occhio diverso, con un occhio attento verso il cambiamento e verso l'economia circolare.

### **2.2.1 Segmentazione mercato dell'acqua**

Il mercato dell'acqua in Italia è suddiviso principalmente in tre categorie, in base al grado di effervescenza:

*Acqua Naturale*: questa è l'acqua più consumata dalla maggioranza dei consumatori italiani. Priva di anidride carbonica aggiunta, l'acqua naturale è apprezzata per la sua purezza e il suo gusto neutro, ideale per un consumo quotidiano e adatta a tutte le fasce di età.

*Acqua Frizzante o Gassata*: caratterizzata dall'aggiunta di anidride carbonica, l'acqua frizzante è nota per le sue bollicine e il gusto deciso. Questo tipo di acqua è spesso scelto per accompagnare i pasti, poiché la sua effervescenza è ritenuta capace di esaltare i sapori e facilitare la digestione.

*Acqua Leggermente Frizzante*: questa categoria rappresenta un punto di incontro tra l'acqua naturale e quella frizzante. Può contenere anidride carbonica presente naturalmente alla sorgente o aggiunta in maniera artificiale. Offre un'esperienza di gusto delicato, ideale per coloro che desiderano un'acqua con un tocco di effervescenza senza l'intensità delle bollicine.

Questa segmentazione del mercato risponde alle diverse preferenze dei consumatori, permettendo loro di scegliere l'acqua più adatta alle proprie esigenze e abitudini.

### **2.2.2 I *players* nel mercato dell'acqua**

Il mercato italiano dell'acqua in bottiglia è dominato da numerosi *players*, ciascuno con una propria storia e una gamma di marchi distintivi. Questo settore è caratterizzato dalla presenza di diverse aziende che competono per offrire prodotti di qualità, rispondendo alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

San Benedetto S.p.A. è una delle aziende leader, nota per la vasta gamma di marchi che include San Benedetto, Guizza e Acqua di Nepi. La società si distingue per l'innovazione e l'attenzione alla sostenibilità, investendo in tecnologie avanzate per garantire la purezza e la qualità delle sue acque.

Fonti di Vinadio S.p.A., con il marchio Sant'Anna, è un altro protagonista del mercato. Sant'Anna è apprezzata per la sua leggerezza e purezza, provenendo da fonti alpine incontaminate. L'azienda è impegnata in pratiche sostenibili, promuovendo l'uso di materiali riciclabili.

CoGeDi International S.p.A., con sede a Roma, è rinomata per i marchi Uliveto e Rocchetta, che sono spesso associati a proprietà benefiche. Queste acque sono promosse attraverso campagne pubblicitarie che ne sottolineano i vantaggi per la salute e il benessere.

Ferrarelle Società Benefit è famosa per l'acqua naturalmente effervescente alla sorgente. I suoi marchi principali includono Ferrarelle, Vitasnella, Fonte Essenziale, Santagata e Boario. L'azienda si distingue per il suo impegno verso l'economia circolare, tema che sarà esplorato in dettaglio nel terzo capitolo.

Lete S.p.A. opera con i marchi Lete e Sorgesana, noti per l'effervescenza e la qualità. L'azienda si impegna a ridurre l'impatto ambientale attraverso pratiche sostenibili e innovazioni nel *packaging*.

San Pellegrino S.p.A., parte del Gruppo *Nestlé*, ha la sua sede a Milano e opera in diverse regioni italiane. I suoi marchi principali includono San Pellegrino, Vera, Levissima e Acqua Panna, ciascuno con caratteristiche uniche che ne esaltano la qualità. È particolarmente apprezzata a livello internazionale per la sua effervescenza naturale e il gusto distintivo.

Queste aziende non solo contribuiscono all'economia nazionale, ma rappresentano anche l'eccellenza italiana nel settore delle acque minerali. Ognuna di esse è impegnata a innovare e adottare pratiche sostenibili, rispondendo alle crescenti aspettative dei consumatori per prodotti meno impattanti sull'ambiente.

	Azienda	Marchi principali	Quota di mercato
	Acqua Minerale San Benedetto S.p.A.	San Benedetto, Guizza, Acqua di Nepi	~20-25%
	Fonti di Vinadio S.p.A.	Sant'Anna	~10-15%
	CoGeDi International S.p.A.	Uliveto, Rocchetta, Brio Blu	~8-12%
	Ferrarelle Società Benefit	Ferrarelle, Electa, Vitasnella, Boario, Fonte Essenziale, Santagata	~10-15%
	Lete S.p.A.	Lete, Sorgesana	~5%
	Sanpellegrino S.p.A. (Nestlé)	S.Pellegrino, Levissima, Acqua Panna, Nestlé Vera	~25-30%

### 2.2.3 Il *marketing* nel mercato dell'acqua

Le aziende del settore delle acque minerali in Italia adottano diverse strategie di *marketing* per promuovere i propri prodotti e mantenere la posizione di mercato. Una di queste strategie è l'utilizzo dei *fighter brand*, ovvero marchi creati per proteggere le marche di punta e preservare la loro posizione desiderata. Questi marchi devono essere abbastanza distintivi da non sottrarre vendite ai prodotti di punta, che di solito sono più costosi, ma al contempo devono mantenere una qualità percepita sufficiente per non risultare scadenti.

Un esempio significativo è fornito da San Benedetto S.p.A., che ha introdotto sul mercato l'acqua naturale Guizza come *fighter brand* rispetto alla più nota acqua San Benedetto. Guizza è progettata per attrarre un segmento di clientela diverso, offrendo un prezzo più competitivo. L'obiettivo è garantire che Guizza non diventi così attraente in termini di rapporto qualità/prezzo da ridurre le vendite del prodotto di punta, San Benedetto, ma che eviti anche di essere percepita come di bassa qualità.

Le aziende, per attrarre nuovi clienti, seguono le tendenze di mercato, che mostrano una crescente domanda di prodotti sostenibili e a basso impatto ambientale. Ciò le spinge a investire in *packaging* ecologici e idee innovative. In particolare, Ferrarelle Società Benefit e San Benedetto S.p.A. stanno dimostrando un forte impegno per le tematiche ambientali. Ferrarelle ha investito in uno stabilimento per la produzione di bottiglie in PET riciclato, riducendo l'uso di plastica vergine. San Benedetto, dal canto suo, ha lanciato la linea *Ecogreen*, realizzata con plastica sostenibile, e ha introdotto l'uso del tappo *tethered*, una scelta sostenibile per ridurre la dispersione dei tappi.

Le campagne pubblicitarie hanno avuto un ruolo fondamentale nel mercato dell'acqua in Italia, essendo utilizzate per persuadere i consumatori e comunicare il valore del proprio marchio. Tra le pubblicità più celebri, ricordiamo lo storico *slogan* di Ferrarelle: "*liscia, gassata o... Ferrarelle?*", questo *slogan* posiziona il *brand* come un'alternativa tra acqua naturale e frizzante, facendo leva sulla sua effervescenza naturale e consolidando Ferrarelle come l'acqua leggermente frizzante per eccellenza.

Nel 2011, Gianluigi Buffon, celebre portiere della nazionale italiana di calcio e campione del mondo nel 2006, ha partecipato a uno *spot* pubblicitario per Ferrarelle.

Nello *spot*, Buffon beve acqua Ferrarelle, rilassandosi e godendosi la vita familiare, comunicando che Ferrarelle è l'acqua scelta dai campioni, rafforzando così l'immagine del marchio come simbolo di italianità e qualità.

Altrettanto famoso è lo *slogan* di Uliveto e Rocchetta: “*Le acque della salute*”. L'obiettivo pubblicitario è promuovere le proprietà benefiche di queste acque, sottolineando come possano favorire la digestione e mantenere in forma. Un elemento distintivo delle pubblicità di Uliveto e Rocchetta è la scelta di testimonial di rilievo, come Alessandro Del Piero, uno dei più grandi calciatori italiani, e Martina Colombari, ex Miss Italia. Questa scelta strategica crea l'idea che per emulare tali figure di successo sia necessario consumare le loro acque.

Sant'Anna, invece, nelle sue iniziative di *marketing*, si è posizionata come l'acqua adatta a tutti, inclusi i bambini, enfatizzando la sua naturalezza e purezza. Levissima, con il suo *slogan* “*Altissima, purissima, Levissima*”, sottolinea la purezza e l'origine montana dell'acqua, posizionandosi come simbolo di purezza fin dalla sorgente.

Le pubblicità delle acque minerali non si limitano a vendere un prodotto; esse raccontano la storia e i valori di un marchio. Evidenziano la purezza delle sorgenti, i benefici del prodotto e, in alcuni casi, la loro sostenibilità ambientale. Ogni marca, attraverso una comunicazione efficace, è riuscita a costruire una forte identità, posizionandosi distintamente nel mercato.

In conclusione, le aziende del settore hanno saputo utilizzare strategie di *marketing* sofisticate per rispondere alle esigenze dei consumatori e rafforzare il loro posizionamento, creando un legame emotivo e di fiducia con il pubblico.

## 2.3 Analisi 5 forze di Porter

In questo paragrafo andremo ad esaminare i fattori costitutivi del mercato dell'acqua in Italia attraverso l'analisi delle 5 forze di Porter.

Le forze su cui si basa la nostra analisi sono:

- *L'intensità della concorrenza tra i concorrenti già presenti sul mercato*: l'intensità della concorrenza tra i concorrenti presenti sul mercato ci offre un quadro di un mercato con un alto grado di concentrazione, sono circa 80 le aziende che operano nel settore ed

oltre 600 i marchi nel settore. La concentrazione relativa invece ci mostra che le 2/3 aziende *leader* del settore godono di una quota di mercato che supera il 50%.

L'alto grado di concentrazione è aumentato dalla presenza di barriere all'uscita, scoraggiano le imprese a lasciare il mercato anche in una situazione di bassa redditività.

La principale barriera all'uscita è sicuramente rappresentata da impianti realizzati *ad hoc* vicino alla fonte d'acqua, utilizzare questo investimento per altri scopi è sicuramente difficile. Le aziende inoltre acquistano licenze per le fonti e si obbligano a contratti di fornitura pluriennali, questi vincoli rendono sconsigliata l'uscita dal settore anche in caso di bassi margini di profitto.

Le barriere all'uscita contribuiscono sicuramente all'alto grado di intensità della concorrenza.

Il grado di idiosincronicità alza notevolmente l'intensità della concorrenza e le barriere all'uscita, infatti l'iper-specializzazione di impianti o la *brand equity* di alcuni marchi, rende questi non utilizzabili per altre attività.

Il mercato dell'acqua in Italia è saturo ed altamente competitivo, le aziende per mantenere e far crescere la loro quota di mercato devono costantemente innovare, mantenere un prodotto di qualità ed adottare pratiche sostenibili.

- *Minaccia di nuovi entranti*: la minaccia di nuovi entranti è caratterizzata dalle barriere all'entrata; tuttavia, l'entrata del settore dell'acqua minerale è difficile ma non impossibile, le tendenze del settore verso la premiumizzazione e la sostenibilità possono attrarre nuove aziende interessate a focalizzarsi su quanto richiesto dai clienti.

Per i nuovi concorrenti la barriera all'ingresso più difficile da oltrepassare è senza dubbio quella istituzionale, le concessioni per l'uso delle fonti, infatti, vengono rilasciate da regioni e province, inoltre è obbligatorio effettuare un controllo sanitario rigoroso della fonte per poter vendere l'acqua minerale. L'accesso deve rispettare normative estremamente articolate e rigorose con azioni burocratiche lunghe e costose.

Le barriere strutturali riguardano caratteristiche di mercato che rendono difficile anche solo provare a competere con gli *incumbent* che, per mezzo delle economie di scala, godono di costi unitari inferiori rendendo più semplice il raggiungimento del *break even point*.

La “lotta” contro i marchi consolidati è difficile data le abitudini dei consumatori e la fedeltà nei confronti di un *brand* ed il difficile accesso agli scaffali della GDO.

Le barriere strategiche sono le azioni che effettuano o minacciano di effettuare gli *incumbent* per scoraggiare l’entrata di nuovi concorrenti.

Per esempio, le promozioni continue e gli sconti frequenti sono delle strategie per ridurre i possibili margini ai nuovi entranti. Il piano deve essere ritenuto credibile ed attuabile, perciò deve rispondere ai parametri di convenienza e sostenibilità. Alcuni esempi di barriere strategiche sono: fissazione del prezzo al di sotto del costo medio o del costo marginale di produzione del potenziale entrante, investimenti fortemente idiosincratici che anche il nuovo entrante dovrà attuare, occupazione di tutti gli spazi fisici e strategici nel mercato.

La maggior parte dei *leader* del settore si muove in anticipo posizionandosi sul *green*, per esempio con le bottiglie 100% rPET, per anticipare possibili nuove proposte.

- *Competizione indiretta da beni o servizi aventi la stessa funzione o prodotti sostitutivi*: due prodotti vengono definiti sostitutivi quando hanno un’analoga funzione d’uso ed i consumatori li percepiscono come una valida alternativa l’uno dell’altro, di conseguenza, all’aumentare del prezzo di uno si espande la domanda dell’altro, e viceversa.

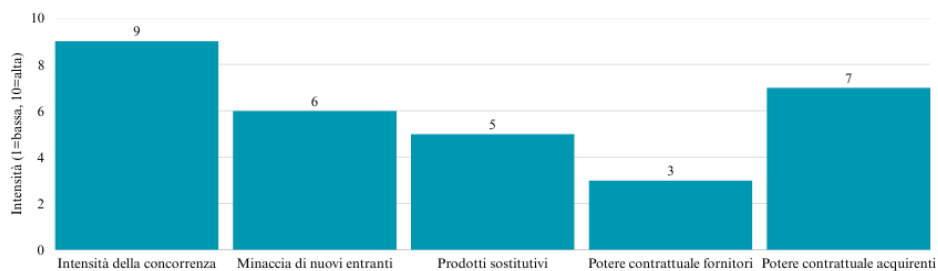
I principali sostituti dell’acqua in bottiglia sono l’acqua del rubinetto ed altri tipi di bevande differenti dall’acqua. L’alta domanda dell’acqua in bottiglia resta tutta via elevata grazie alla percezione di maggiore purezza, qualità e controllo.

- *Potere contrattuale dei fornitori*: nel mercato dell’acqua in Italia il potere contrattuale dei fornitori è relativamente basso, i fornitori per le aziende di acqua sono le fonti idriche ed i produttori di materiali per l’imballaggio. Sono presenti in numero elevato perciò questo non rende un fornitore in particolare indispensabile ed insostituibile per l’impresa e rende le aziende relativamente in grado di imporre le proprie condizioni nella negoziazione.

La crescente tendenza alla sostenibilità può tuttavia aumentare la dipendenza verso fornitori di materiali ecologici.

• *Potere contrattuale dei clienti*: gli stessi fattori influenzano il potere contrattuale dei clienti, maggiore difficoltà ha il nostro cliente a sostituire il nostro prodotto con quello offerto da un'altra impresa o da un prodotto sostitutivo e maggiore sarà il nostro potere di imporre le condizioni favorevoli per l'impresa.

In questo caso i consumatori hanno un'ampia scelta di prodotti tra cui scegliere, che attribuisce a questi un discreto potere contrattuale. A limitare questo potere influisce la fedeltà verso il *brand* e la percezione di qualità. Il canale di distribuzione dove questo potere è più elevato è quello dell'Ho.Re. Ca, infatti è caratterizzato da clienti che rivenderanno il prodotto e lo acquistano tendenzialmente in grande quantità e con una certa regolarità. Soprattutto grazie all'acquisto in grandi volumi ed all'opportunità di pubblicizzare il prodotto con diversi altri possibili consumatori, in questo caso gli acquirenti godono di potere contrattuale e possono negoziare per condizioni più favorevoli.



## Capitolo 3 – Case Study Ferrarelle Società Benefit

### 3.1 L'azienda Ferrarelle Società Benefit

Il terzo e ultimo capitolo sarà dedicato a un approfondito caso studio su Ferrarelle Società Benefit. Inizieremo con un'analisi sia qualitativa sia quantitativa dell'azienda, per fornire una visione completa e dettagliata delle sue operazioni e strategie. Successivamente, procederemo alla rielaborazione di un'intervista con la Dottoressa Cristina Miele, Direttrice dell'Amministrazione e Finanza. L'intervista si concentrerà sull'impegno di Ferrarelle verso la sostenibilità ambientale, evidenziando le iniziative intraprese e le sfide affrontate. Questo capitolo intende offrire un quadro esaustivo del contributo dell'azienda alla sostenibilità, enfatizzando il suo ruolo come modello di responsabilità sociale e ambientale nel settore.

#### 3.1.1 L'azienda

Ferrarelle S.p.A. Società Benefit è una società unipersonale, guidata dal Presidente Carlo Pontecorvo, che opera sotto la direzione e il coordinamento di L.G.R. Holding S.p.A. Il capitale sociale ammonta a cinque milioni di euro, ed è rappresentato da titoli azionari nominativi. La sede legale si trova a Roma, in via di Porta Pinciana, mentre ulteriori uffici amministrativi sono situati a Milano, a dimostrazione della presenza strategica dell'azienda sul territorio nazionale.

Gli impianti principali per l'imbottigliamento delle acque minerali sono ubicati a Darfo Boario Terme, in Lombardia, provincia di Brescia, e a Riardo, in Campania, provincia di Caserta. Questi stabilimenti rappresentano il cuore pulsante della produzione, garantendo elevati *standard* di qualità e sostenibilità.

La *mission* di Ferrarelle è innovativa e ambiziosa: trascendere la tradizionale concezione di impresa focalizzata unicamente sul profitto. L'azienda si impegna a essere riconosciuta come un'organizzazione che integra il benessere collettivo e la sostenibilità ambientale nei propri valori fondamentali di *business*. Questo approccio mira a offrire il

massimo grado di soddisfazione agli *stakeholders*, includendo non solo azionisti e clienti, ma anche dipendenti, fornitori e comunità locali.

In conformità alla legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (art. 1, commi 376 e seguenti), Ferrarelle persegue finalità di beneficio comune nello svolgimento delle proprie attività d'impresa. L'impegno della società si manifesta in azioni concrete a favore delle persone, del territorio, e dell'ambiente, oltre a promuovere il patrimonio culturale e sociale. Questo modello di *business* responsabile e sostenibile riflette la visione di un futuro in cui l'impresa contribuisce attivamente al miglioramento della società e alla tutela delle risorse naturali.

A partire da agosto 2023, Ferrarelle è diventata *sponsor* ufficiale della AS Roma, con una *partnership* che designa Ferrarelle come "acqua ufficiale" del *club* per le due stagioni successive, fino alla fine del 2025. Questa collaborazione rappresenta un importante passo per rafforzare il legame tra il marchio e la città di Roma, dove Ferrarelle gode già di ampia diffusione.

La AS Roma ha definito Ferrarelle come "l'acqua degli sportivi", sottolineando il suo ruolo nel mantenimento del bilancio idrico dell'organismo e nel reintegro dei sali minerali, aspetti fondamentali per il benessere degli atleti. Questo accordo non solo evidenzia l'impegno di Ferrarelle nel sostenere lo sport e uno stile di vita sano, ma consolida anche la sua presenza nella Capitale, contribuendo a promuovere valori di salute e sostenibilità.

### **3.1.2 La storia**

Le sorgenti di Riardo, situate nel comune campano in provincia di Caserta, erano apprezzate fin dall'epoca dell'Impero Romano per la qualità delle loro acque. Queste sorgenti, rinomate per le loro proprietà naturali, rappresentano un patrimonio storico e culturale di inestimabile valore. Fu nel 1893 che l'acqua Ferrarelle iniziò ad essere canalizzata, segnando l'inizio della sua diffusione su scala nazionale e permettendo agli italiani di apprezzare il gusto unico della sua effervescenza naturale.

Nel 1930, Ferrarelle si affermò come un'acqua di prestigio, occupando un posto d'onore sulle tavole dei ristoranti di lusso e acquisendo rapidamente lo *status* di simbolo di

qualità superiore. Questo posizionamento strategico nel mercato rappresentò un punto di svolta, consolidando la reputazione di Ferrarelle come leader nel settore delle acque minerali.

Durante il *boom* economico del ventesimo secolo, Ferrarelle visse una fase di significativa espansione, parallelamente alla crescita dell'economia italiana. Questa crescita fu ulteriormente rafforzata nel 1980 con l'introduzione del celebre *slogan* "*liscia, gassata o... Ferrarelle?*", che contribuì a rafforzare la percezione di Ferrarelle come un'acqua che coniuga il meglio dei due mondi, diventando un punto di riferimento per la sua effervescenza naturale.

Nel corso della sua lunga storia, Ferrarelle ha operato come multinazionale, espandendo la sua presenza sul mercato globale. Tuttavia, nel 2005, l'azienda è tornata ad essere completamente di proprietà italiana, un passo significativo che ha riavvicinato l'azienda alle sue radici e al patrimonio culturale del Paese.

Nel 2021, Ferrarelle ha intrapreso un'importante trasformazione, diventando Ferrarelle S.p.A. Società Benefit. Questo cambiamento ha segnato l'integrazione di obiettivi di sostenibilità e responsabilità sociale nel suo modello di *business*. Ferrarelle si impegna ora a bilanciare gli interessi degli azionisti con quelli della comunità e dell'ambiente, riflettendo una visione moderna e responsabile del ruolo dell'impresa. L'azienda si pone come attore chiave nello sviluppo sostenibile e nel miglioramento del benessere collettivo, dimostrando un impegno continuo verso un futuro più sostenibile e inclusivo.

### **3.1.3 Il portafoglio di marchi dell'azienda**

Ferrarelle S.p.A. Società Benefit è proprietaria di un portafoglio di marchi prestigiosi che include Ferrarelle, Vitasnella, Electa, Boario, Santagata e Fonte Essenziale. Inoltre, detiene l'esclusiva per la distribuzione in Italia del brand Evian, un rinomato marchio di acqua minerale francese.

Il marchio di punta, Ferrarelle, si distingue come l'unica acqua effervescente naturale di qualità garantita dalla certificazione SGS, con oltre 600 controlli quotidiani per assicurare *standard* elevati di qualità e sicurezza. Ferrarelle ha ampliato il suo mercato con la produzione di bibite gassate, tra cui limonata, aranciata, gassosa e chinotto, tutte

realizzate utilizzando acqua minerale effervescente naturale. Il marchio si estende anche a prodotti come Electa, un'acqua naturale riservata al settore della ristorazione, e Maxima, definita dall'azienda come *"la Ferrarelle per chi non beve Ferrarelle"*, grazie alla sua effervescenza marcata ottenuta con l'aggiunta di anidride carbonica.

Il *packaging* di Ferrarelle è disponibile in diverse varianti di materiali e dimensioni: in PET 100% riciclato (esclusi tappo ed etichetta) e in vetro. Le opzioni in PET includono il PET *classic* (0,5 e 1,5 litri) e il PET *premium* (0,5 e 1 litro), mentre il vetro, utilizzato principalmente nel settore della ristorazione, è disponibile in formati da 0,5 e 0,75 litri, posizionandosi come un prodotto di nicchia per la sua eleganza.

Vitasnella è promossa come un'acqua leggera, ideale per chi adotta uno stile di vita sano e attivo, grazie al suo basso contenuto di sodio e al buon livello di calcio e magnesio. Oltre all'acqua naturale, il marchio offre una gamma di prodotti, tra cui acqua frizzante, le linfe e i thé zero. Le linfe Vitasnella sono acque funzionali che rispondono alle esigenze di consumatori attenti alla leggerezza e alle proprietà benefiche dell'acqua.

Boario, anch'essa parte del portafoglio Ferrarelle, è un'acqua minerale conosciuta per le sue proprietà benefiche derivanti dalle fonti termali di Darfo Boario Terme. Questa acqua è apprezzata per il suo equilibrio di minerali, risultando ideale per il benessere quotidiano.

Santagata è un marchio che si distingue per la sua purezza e leggerezza, particolarmente adatta al consumo quotidiano. La sua composizione equilibrata la rende una scelta eccellente per chi desidera un'acqua che accompagni uno stile di vita equilibrato.

Fonte Essenziale è un'acqua minerale che si rivolge a un pubblico attento alla salute digestiva, promuovendo il benessere intestinale attraverso un consumo regolare. Le sue caratteristiche la rendono un complemento ideale per una dieta sana ed equilibrata.

### **3.1.4 Mercato target e posizionamento**

Ferrarelle Società Benefit si distingue per la sua offerta di acqua di qualità superiore, rivolta a consumatori che cercano caratteristiche distintive e uniche. Il *target* principale include individui attenti alla propria salute e al benessere ambientale e comunitario, che scelgono con consapevolezza prodotti naturali e sostenibili. L'azienda si rivolge anche a

una clientela che desidera un prodotto *premium* da accompagnare ai pasti, rendendosi ideale per ristoranti, hotel e bar di alto livello.

A livello internazionale, Ferrarelle ambisce a incrementare la sua quota di mercato, attualmente limitata al 2%, sfruttando il recente *boom* dell'*export* registrato nel 2024. L'obiettivo è portare la tradizione e l'eccellenza dell'acqua effervescente naturale italiana nei mercati esteri, dove la qualità dei prodotti italiani è particolarmente apprezzata. Questo impegno riflette la volontà di espandere la presenza globale, consolidando il marchio come sinonimo di qualità e autenticità.

Le strategie di *marketing* di Ferrarelle sono fortemente incentrate su un posizionamento ben definito, progettato per essere facilmente riconoscibile e differenziarsi nettamente dai concorrenti. Dal 1980, con lo storico *slogan* "*Liscia, gassata o... Ferrarelle?*", l'azienda ha comunicato chiaramente il suo desiderio di distinguersi. Ferrarelle offre un'esperienza unica nel panorama delle acque minerali, posizionandosi come una categoria a sé stante, che combina i benefici delle acque naturali con quelle gassate.

I quattro elementi essenziali di un buon posizionamento, che Ferrarelle soddisfa in modo chiaro, sono:

- *Per chi? A chi vogliamo rivolgerci?*
- *Rispetto a chi?*
- *Quale valore offro?*
- *Come sintetizzo il valore che offro?*

Il business di Ferrarelle è strategicamente indirizzato a persone che cercano un'acqua di qualità superiore, sensibili alla sostenibilità ambientale. È pensata per chi desidera un'alternativa alla classica acqua naturale o frizzante, offrendo la leggerezza dell'acqua liscia insieme al sapore unico dell'acqua gassata.

Ferrarelle si propone di essere un'acqua più gustosa rispetto alla classica acqua liscia e più leggera rispetto alla comune acqua gassata, grazie a una frizzantezza moderata. Il valore offerto è sintetizzato nello *slogan*, che incarna l'essenza del marchio e la sua proposta unica: un'acqua diversa e superiore, riconosciuta per la sua effervescenza naturale.

## 3.2 Analisi Ferrarelle

Nel seguente paragrafo analizzerò Ferrarelle mediante un'analisi SWOT e successivamente vedremo il suo *business model* e la *supply chain*.

### 3.2.1 Analisi SWOT

Attraverso l'analisi SWOT studiamo da un lato i punti di forza e di debolezza dell'azienda e dall'altro le condizioni del contesto in cui opera e le conseguenti minacce ed opportunità.

- Punti di forza (*Strengths*)

- *Brand identity*: Ferrarelle è associata alla qualità e tradizione italiana, la sua bottiglia in vetro è spesso utilizzata nei ristoranti di fascia alta e gode di una forte fedeltà dei clienti che riconoscono le qualità di Ferrarelle.
- *Unicità del prodotto*: l'effervescenza naturale dell'acqua Ferrarelle è un'esperienza di gusto che rende unico il prodotto, chi cerca un'alternativa all'acqua gassata in maniera artificiale opta perciò per Ferrarelle, questo è un grandioso punto di forza molto difficile da replicare per i *competitors*.
- *Sostenibilità ambientale*: attraverso numerosi investimenti, l'azienda si è dotata di impianti di produzione dove viene applicato il modello di economia circolare. Le bottiglie di plastica Ferrarelle sono formate al 100% da PET riciclato, rispondendo alla tendenza della crescita di domanda legata alla sostenibilità.
- *Distribuzione capillare*: Ferrarelle è disponibile in quasi tutta la Grande Distribuzione Organizzata italiana e in quasi tutti canali dell'Ho.Re.Ca. d'Italia. Inoltre, è anche presente *online* mediante le piattaforme di e-commerce.

- Punti di debolezza (*Weakness*)

- *Dipendenza dal mercato italiano*: solo il 2% del fatturato Ferrarelle proviene dall'*export*, significa che l'azienda è ancora indietro rispetto ai concorrenti

(specialmente quelli delle multinazionali) per quanto riguarda la copertura dei mercati internazionali.

- *Concorrenza*: competere dello stesso settore di grandissime Società come la multinazionale Sanpellegrino S.p.A. (Nestlé) e San Benedetto S.p.A. non è semplice, poiché la loro quota di mercato copre quasi il 50% del fatturato del settore.

- Opportunità (*Opportunities*)

- *Implementazione export*: Ferrarelle potrebbe sfruttare il crescente interesse verso il “*Made in Italy*” e l’onda della crescita dell’espansione internazionale dell’acqua italiana, abbiamo visto che nel 2024 l’acquisto di acqua italiana direttamente esportata all’estero è cresciuto circa del 28% rispetto l’anno precedente. Gli Stati Uniti sono stata la nazione dove i prodotti di origine italiana sono stati più apprezzati, rappresentano un’opportunità di espansione per l’azienda.
- *Nuove strategie sostenibili*: continuare a promuovere le strategie di economia circolare legate alla sostenibilità ambientale potrebbe attrarre nuovi consumatori ecologici, per esempio l’utilizzo del tappo *tethred* può essere un’idea.

- Minacce (*Threats*)

- *Variazione delle preferenze dei consumatori*: la crescente richiesta della domanda di prodotti sostitutivi come acque aromatizzate o l’utilizzo di borracce *AirUp* o simili, in grado di far cambiare al consumatore la percezione del gusto dell’acqua, oppure l’aumento della fiducia degli italiani dell’acqua di rubinetto, potrebbero ridurre la domanda di acqua minerale.
- *Normative ambientali*: regolamentazioni più severe potrebbero gravare sui costi di confezionamento dell’acqua andando a diminuire i margini di profitto.
- *Rischio di strategie aggressive*: le grandi aziende come Sanpellegrino e San Benedetto godono di risorse maggiori rispetto a Ferrarelle per investire in

campagne pubblicitarie e per offrire prezzi competitivi, questo metterebbe inevitabilmente pressione a tutto il settore e quindi anche a Ferrarelle.

### 3.2.2 Analisi business model

Il modello di *business* è una descrizione complessiva della logica attraverso la quale un'azienda genera ricavi e profitti mediante le sue attività commerciali. Nel caso studio di Ferrarelle, analizzeremo l'azienda utilizzando il *Business Model Canvas*, strutturato in nove elementi chiave.

- *proposta di valore*: Ferrarelle offre ai propri clienti un'acqua minerale effervescente naturale di alta qualità, accompagnata da un costante impegno per la sostenibilità ambientale. Questa proposta si distingue per l'effervescenza naturale unica e per l'attenzione alla responsabilità sociale e ambientale, posizionandosi come un leader nel settore delle acque minerali *premium*.
- *segmenti di clientela*: l'offerta di Ferrarelle è progettata per soddisfare le esigenze di ristoranti, bar e hotel di fascia alta, nonché dei consumatori attenti alla sostenibilità. Inoltre, l'azienda mira a espandere la sua presenza nei mercati internazionali, dove la qualità e la tradizione italiana godono di un elevato riconoscimento e apprezzamento.
- *canali di distribuzione*: i canali di distribuzione di Ferrarelle comprendono principalmente la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), il settore Ho.Re.Ca. (Hotel, Ristoranti e Catering) e le vendite *online*. Questi canali permettono di raggiungere un ampio spettro di consumatori, garantendo accessibilità e convenienza.
- *relazioni con i clienti*: per mantenere e rafforzare il rapporto con i propri clienti, Ferrarelle offre un servizio clienti dedicato e invia regolarmente *newsletter* informative. Queste comunicazioni aggiornano i clienti su nuove offerte, innovazioni di prodotto e promozioni speciali, consolidando il legame e la fedeltà al *brand*.
- *risorse chiave*: le risorse chiave di Ferrarelle includono un marchio con forte riconoscimento, associato all'eccellenza italiana, e gli stabilimenti di imbottigliamento situati a Riardo e a Darfo Boario Terme. Queste risorse sono fondamentali per garantire la qualità del prodotto e la continuità delle operazioni.

- *attività chiave*: le attività chiave di Ferrarelle comprendono la produzione e l'imbottigliamento, oltre a campagne di *marketing* e promozione del *brand*. L'azienda si impegna anche nell'innovazione di prodotto e nelle iniziative per la sostenibilità, rafforzando la sua posizione competitiva nel mercato.
- *partner chiave*: i *partner* chiave di Ferrarelle includono fornitori di materiali per il *packaging* e collaboratori per la distribuzione. Queste collaborazioni sono essenziali per mantenere l'efficienza operativa e garantire la qualità del prodotto finale.
- *struttura dei costi*: i principali costi di Ferrarelle riguardano la produzione e l'imbottigliamento, con un *focus* particolare sull'uso di PET riciclato al 100%. Altri costi significativi includono spese di *marketing* e investimenti per l'innovazione e l'ampliamento dell'offerta.
- *flussi di ricavi*: Ferrarelle genera ricavi attraverso la vendita di acqua e bevande sia sul mercato nazionale che internazionale. Inoltre, la società beneficia di collaborazioni e sponsorizzazioni che ampliano ulteriormente le sue fonti di entrate.

### 3.2.3 Analisi *supply chain*

La *supply chain* di Ferrarelle rappresenta un sistema complesso e articolato, che coinvolge molteplici fasi, processi, e attori, tutti finalizzati a garantire che l'acqua minerale, proveniente dalle sorgenti naturali, arrivi ai consumatori finali in condizioni di massima qualità, sicurezza, e tempestività. Analizziamo passo dopo passo le varie componenti di questa catena, evidenziando le attività, le sfide e le strategie adottate dall'azienda.

- *Gestione degli approvvigionamenti (Procurement)*: il primo passo della *supply chain* di Ferrarelle riguarda l'approvvigionamento delle materie prime e dei materiali di imballaggio, che rappresentano le risorse essenziali per il processo produttivo.

Ferrarelle si affida principalmente a fonti di acqua minerale situate in specifiche zone geografiche di grande valore naturale, come le sorgenti di Riardo, in provincia di Caserta. Queste sorgenti sono il cuore della produzione, e la gestione sostenibile delle risorse idriche rappresenta una priorità assoluta. L'azienda mantiene rapporti consolidati

con i proprietari delle fonti e con enti di tutela ambientale, assicurando che l'estrazione dell'acqua avvenga nel rispetto delle normative e degli standard di sostenibilità ambientale.

Per confezionare l'acqua minerale, Ferrarelle utilizza bottiglie di vetro, plastica PET e altri materiali di imballaggio. La scelta dei materiali è strategica: il vetro, ad esempio, è riciclabile e riutilizzabile, mentre la plastica PET, seppur versatile, comporta sfide ambientali legate alla gestione dei rifiuti. Ferrarelle acquista queste materie prime da fornitori specializzati, che devono rispettare rigorosi standard qualitativi e di sostenibilità, garantendo la qualità e la sicurezza del prodotto finito.

L'azienda ha sistemi di valutazione e monitoraggio dei fornitori, basati su parametri di qualità, sostenibilità e affidabilità, per creare *partnership* di lungo termine e assicurare una filiera trasparente e responsabile.

- *Produzione e imbottigliamento*: la fase di produzione rappresenta il cuore operativo della *supply chain* di Ferrarelle, dove l'acqua naturale viene sottoposta a processi di trattamento, imbottigliamento e controllo qualità.

Le acque estratte dalle fonti vengono trasferite agli impianti di imbottigliamento, dotati di tecnologie avanzate. Qui, l'acqua viene sottoposta a processi di filtrazione, purificazione, e controllo microbiologico, per eliminare eventuali impurità e garantire che la qualità rispetti gli standard internazionali e le normative di settore.

Dopo il trattamento, l'acqua viene imbottigliata in bottiglie di vetro o plastica, a seconda delle linee di prodotto e delle strategie di mercato. Le bottiglie vengono sigillate ermeticamente, etichettate con le informazioni di prodotto, e sottoposte a controlli di qualità finali prima di essere pronte per la distribuzione.

Nel processo di produzione, Ferrarelle applica rigorosi sistemi di monitoraggio e *test* di laboratorio per verificare che ogni lotto di prodotto rispetti gli *standard* di sicurezza, purezza, e conformità normativa. Questo assicura che il consumatore riceva un prodotto di alta qualità, affidabile e sicuro.

- *Gestione del magazzino e logistica interna*: una volta realizzato, il prodotto finito entra nella fase di stoccaggio e preparazione alla distribuzione.

Le bottiglie finite vengono trasferite in magazzini centrali o regionali, dove sono organizzate in modo efficiente per facilitare il *picking* e la spedizione. La gestione del magazzino avviene attraverso sistemi automatizzati o manuali, per ottimizzare lo spazio e garantire la corretta rotazione delle merci (*FIFO – First In First Out*).

Le attività di movimentazione delle bottiglie dal magazzino alle aree di spedizione vengono gestite con sistemi logistici avanzati, che includono carrelli elevatori, *conveyor belt*, e *software* di gestione delle scorte. Questi sistemi permettono di preparare gli ordini in modo rapido ed efficiente, riducendo i tempi di attesa e minimizzando il rischio di errori.

- *Distribuzione e logistica esterna*: la distribuzione rappresenta una delle fasi più critiche, in quanto garantisce che il prodotto arrivi in modo tempestivo e integro ai punti di vendita.

Ferrarelle può utilizzare una flotta di veicoli propri, dotati di sistemi di monitoraggio GPS, oppure affidarsi a vettori esterni specializzati nel settore del trasporto alimentare e delle bevande. La scelta dipende dalla regione, dal volume di consegna, e dalle strategie di ottimizzazione dei costi.

Punti intermedi di stoccaggio, spesso situati strategicamente vicino ai mercati di riferimento, permettono di raccogliere le consegne e di organizzare le rotte di distribuzione finale. Questi *hub* facilitano anche la gestione delle scorte e migliorano l'efficienza logistica complessiva.

- *Vendita e Customer Service*: dopo aver raggiunto i punti vendita, il prodotto viene distribuito.

Ferrarelle collabora con una rete capillare di distributori e grossisti, che si occupano di rifornire i negozi e i punti di consumo. La presenza capillare sul territorio garantisce la disponibilità del prodotto in tutta Italia.

L'azienda offre supporto per gli ordini, gestione dei resi, e ascolto dei *feedback* dei clienti. Attraverso canali dedicati, Ferrarelle può anche raccogliere informazioni utili per migliorare i propri prodotti e servizi.

- *Tecnologia e sistemi di gestione*: per coordinare tutte queste fasi, Ferrarelle utilizza sistemi informativi avanzati, tra cui *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*) e SCM (*Supply Chain Management*). Questi strumenti permettono di monitorare in tempo reale le scorte, gli ordini, le consegne e le prestazioni di tutta la filiera.

Attraverso sistemi di monitoraggio e tecnologie di identificazione (come RFID e codici a barre), Ferrarelle garantisce la trasparenza lungo tutta la *supply chain*, dalla sorgente al consumatore, assicurando conformità alle normative e massima qualità del prodotto.

### **3.3 intervista alla Direttrice Amministrazione e Finanza: l'impegno di Ferrarelle Società Benefit per la sostenibilità ambientale**

In questo ultimo paragrafo, presenterò un'intervista che ho avuto l'onore di condurre con la Dottoressa Cristina Miele, Direttrice di Amministrazione e Finanza di Ferrarelle S.p.A. Società Benefit. L'intervista si è focalizzata sull'impegno della società per la sostenibilità ambientale, un tema di cruciale importanza per Ferrarelle.

Di seguito, riporterò l'intervista integrale, composta da quattro domande chiave che esplorano le strategie e le iniziative ambientali dell'azienda. Successivamente, offrirò una rielaborazione del confronto, sottolineando i punti salienti e le riflessioni emerse durante la conversazione. Questo approccio intende fornire una comprensione approfondita delle azioni intraprese da Ferrarelle per promuovere la sostenibilità e del ruolo fondamentale che queste svolgono nella strategia aziendale complessiva.

#### **3.3.1 Intervista in chiave sostenibilità**

##### ***1. In quali attività si impegna Ferrarelle Società Benefit per la sostenibilità ambientale? In che maniera applica l'economia circolare?***

Ferrarelle Società Benefit si distingue per un impegno concreto e strutturato verso la sostenibilità ambientale, adottando un modello di economia circolare che permea l'intera filiera produttiva. La forte dipendenza dalle risorse naturali che caratterizza l'azienda comporta, infatti, la necessità

imprescindibile di realizzare attività e politiche volte a tutelare e preservare tali risorse. La tutela delle acque minerali e della biodiversità è l'aspetto ambientale che per l'azienda è maggiormente rilevante, cui si aggiunge la valorizzazione del territorio locale in cui opera e la salvaguardia dell'ecosistema a livello globale. Per fare ciò, ormai da anni, l'azienda attua attività specifiche volte a concretizzare il proprio impegno in termini di sostenibilità ambientale. A tal proposito, al fine di ottimizzare il rapporto tra fabbisogno energetico e livello di emissioni, già nel 2004 sono state introdotte linee di imbottigliamento nuove con un impatto energetico molto più contenuto e sono state sostituite tutte le caldaie a combustione pesante con il metano a cui si aggiunge l'attivazione, nel 2006, di quello che allora era il più grande impianto fotovoltaico del mezzogiorno italiano, raggiungendo in tal modo risultati rilevanti in termini di efficientamento energetico. Al fine di ridurre l'utilizzo di risorse naturali non rinnovabili, i consumi di energia e le emissioni climalteranti, nel 2024 è stato attivato nello stabilimento di Riardo un impianto di trigenerazione che ha consentito all'azienda di produrre autonomamente energia elettrica, termica e vapore, con una conseguente drastica diminuzione delle emissioni di CO2 ed un efficientamento di tutto il sistema energetico della Società grazie al recupero di energia termica (altrimenti destinata alla dispersione) e alla minimizzazione delle perdite dovute generalmente allo spostamento di energia da un luogo ad un altro.

Il contributo dell'azienda al territorio circostante è, inoltre, rappresentato dal progetto di valorizzazione e riqualificazione paesaggistica dell'intero Parco Sorgenti Ferrarelle attuato attraverso la creazione di Masseria delle Sorgenti Ferrarelle Srl, un'azienda agricola a coltivazione biologica espressione di una cultura attenta al territorio e alle tradizioni di cui il rispetto della natura, la genuinità e l'attenzione ad un'alimentazione sana sono i valori portanti. Per continuare a garantire la purezza del parco e non interferire con le falde acquifere sottostanti, sono state selezionate solo colture naturalmente resistenti che richiedono un limitato fabbisogno di acqua per la loro sopravvivenza.

In generale, per formalizzare e rafforzare il proprio impegno in termini di sostenibilità, a gennaio 2021 Ferrarelle è diventata una Società Benefit. Sono stati quindi integrati nello Statuto finalità di beneficio comune che vanno oltre il profitto e includono la creazione di valore per l'ambiente, la comunità e gli *stakeholder*.

## **2. Quali sono gli investimenti intrapresi da Ferrarelle Società Benefit per l'economia circolare? Es. stabilimenti specifici, plastica rPet ecc...**

In termini di economia circolare, l'azienda ha sempre considerato prioritario il tema del riciclo, soprattutto della plastica, in quanto, considerando che la plastica vergine viene prodotta a partire da materie prime non rinnovabili, consente di risparmiare risorse e, allo stesso tempo, tutelare

l'ambiente dagli effetti negativi della dispersione dei rifiuti in natura e in mare. Il progetto aziendale legato all'utilizzo di R-Pet si inserisce, quindi, nell'ambito delle iniziative promosse dall'azienda in materia di sostenibilità ambientale con l'obiettivo di rendere i propri prodotti meno impattanti (*nel 2023 11.819,21 tonnellate di CO2 e non immesse in atmosfera grazie all'utilizzo di plastica riciclata rispetto a plastica vergine*). La scelta di utilizzare e incrementare costantemente l'utilizzo di plastica riciclata deriva da uno studio accurato che ha dimostrato che la plastica, se correttamente gestita, può essere considerato il materiale più ecologico che esista. In effetti, la certificazione EPD ottenuta dall'azienda ha consentito di confrontare, in un'ottica di *Life Cycle Assessment*, l'impatto generato da una bottiglia in vetro e una in Pet. Il risultato è stato sorprendente. Considerando infatti l'intero ciclo di vita dei materiali utilizzati (estrazione e lavorazione delle materie prime, produzione, imballaggio, trasporto e distribuzione, vita utile, mantenimento del prodotto e riutilizzo, riciclaggio, smaltimento finale), la Dichiarazione Ambientale di Prodotto ha dimostrato che il Pet ha un impatto di gran lunga inferiore rispetto al vetro per due ragioni principali: il peso (che incide sulle emissioni dei trasporti) e l'energia consumata nei processi di riciclaggio. Allo stesso tempo il Pet, oltre ad essere il contenitore migliore dal punto di vista della riciclabilità (essendo questo un polimero omogeneo che risulta completamente riciclabile), risulta il migliore anche dal punto di vista della sicurezza alimentare. Partendo da tali considerazioni, l'azienda ha quindi deciso di affrontare concretamente la problematica della plastica dispersa in ambiente, introducendo un nuovo sistema produttivo in grado di ridurre notevolmente l'immissione di plastica vergine sul mercato e soprattutto controllare la qualità del materiale riciclato utilizzato per realizzare i propri contenitori. Tale iniziativa, che si estrinseca in una filosofia produttiva a "Impatto -1", ha sancito apertamente ed esplicitamente l'impegno concreto di Ferrarelle per la sostenibilità ambientale. È per questo motivo che nel 2018, attuando un processo di integrazione verticale, l'azienda ha deciso di investire nell'impianto di riciclaggio R-Pet di Presenzano per produrre in autonomia le proprie preforme. Considerando l'estrema specificità tecnologica del settore della plastica riciclata, nel corso del 2022 lo stabilimento è stato ceduto ad una società internazionale altamente specializzata nella produzione di plastica R-Pet, in modo tale da garantirne lo sviluppo e l'innovazione, salvaguardando al contempo il livello occupazionale della fabbrica ed assicurando continuità di approvvigionamento grazie ad una partnership decennale con gli acquirenti. Nonostante la scelta di procedere con la cessione del ramo d'azienda ed esternalizzare la produzione del materiale riciclato, l'impegno dell'azienda nel suo utilizzo resta confermato e in crescita (*la percentuale di R-Pet sul totale di Pet utilizzato è passata dal 27% del 2023 al 29% del 2024*). Ferrarelle continua infatti, grazie alla partnership con gli acquirenti, ad investire in soluzioni di *packaging* e ad incrementare costantemente la percentuale di materiale riciclato utilizzata per la realizzazione dei propri prodotti.

### ***3. Quali sono i vantaggi e gli svantaggi, se ci sono, per Ferrarelle Società Benefit nella costante attenzione verso la sostenibilità ambientale?***

La sostenibilità ambientale rappresenta oggi un elemento imprescindibile per qualsiasi impresa che voglia operare in modo responsabile e duraturo nel tempo. L'importanza di adottare pratiche sostenibili all'interno delle aziende va ben oltre la semplice tutela dell'ambiente: si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma che coinvolge la cultura aziendale, i processi produttivi e le relazioni con il territorio e i consumatori.

In primo luogo, adottare strategie sostenibili consente di ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali, attraverso il risparmio delle risorse naturali, la diminuzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'utilizzo di energie rinnovabili e la gestione responsabile dei rifiuti. Tutto ciò contribuisce a contrastare il cambiamento climatico e a preservare gli ecosistemi, promuovendo un uso più consapevole delle risorse del pianeta.

Dal punto di vista economico, la sostenibilità è anche una leva di innovazione e competitività. Le aziende che investono in tecnologie pulite, in modelli di economia circolare e in prodotti eco-compatibili migliorano l'efficienza produttiva, riducono i costi a lungo termine e si differenziano positivamente sul mercato. I consumatori, infatti, sono sempre più attenti alle tematiche ambientali e tendono a premiare le imprese che dimostrano trasparenza e responsabilità nelle proprie scelte.

Anche sul piano sociale, l'impegno ambientale rafforza la reputazione aziendale e la relazione con gli *stakeholder*: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e investitori sono più propensi a sostenere un'impresa che si impegna concretamente per il bene collettivo e il futuro delle prossime generazioni. In conclusione, la sostenibilità ambientale non è più un'opzione, ma una necessità e un'opportunità strategica. Le aziende che integrano questi valori nella propria visione e operatività quotidiana si pongono come protagonisti del cambiamento, contribuendo a costruire un'economia più giusta, resiliente e rispettosa dell'ambiente.

Ovvio è che adottare un approccio gestionale fortemente orientato verso la sostenibilità ambientale comporta anche degli svantaggi. Tra questi sicuramente il primo e più rilevante è rappresentato dagli elevati costi per l'implementazione di tecnologie sostenibili, per l'ottenimento delle certificazioni o per la formazione del personale. Allo stesso tempo, altro svantaggio è rappresentato dalla complessità gestionale in quanto integrare la sostenibilità richiede un cambiamento nella struttura decisionale, nei processi produttivi e nelle modalità di rendicontazione.

In generale, nonostante gli svantaggi e le sfide, l'approccio sostenibile è una scelta che comporta notevoli opportunità. Le aziende che sanno affrontare gli svantaggi iniziali con una visione strategica a lungo termine possono trarre enormi benefici, non solo economici, ma anche sociali

e ambientali, diventando attori protagonisti di una transizione verso un futuro più equo e responsabile.

#### **4. *L'azienda ha modificato il proprio Business o lavorato sulla supply chain per diventare un'azienda attenta alle esigenze sostenibili?***

Siamo consapevoli che lavorare sulla catena di fornitura è uno degli aspetti più strategici per un'azienda che intende diventare realmente sostenibile. Poiché la maggior parte dell'impatto ambientale e sociale di un prodotto si verifica proprio lungo la filiera, dalla produzione delle materie prime alla distribuzione, è fondamentale intervenire in modo sistemico per renderla più responsabile e trasparente. È per questo motivo che siamo in fase di valutazione delle attività più idonee per garantire la minimizzazione dell'impatto ambientale in tutta la catena. Tra queste, le più rilevanti riguardano la valutazione e selezione dei nostri fornitori sulla base di criteri ambientali, etici e sociali e l'implementazione di sistemi per monitorare ogni fase della filiera, dalla materia prima al prodotto finito.

Oltre a queste attività, l'azienda continua costantemente a selezionare fornitori specifici con cui instaurare rapporti di *partnership* che hanno un elevato valore in termini di sostenibilità ambientale. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alla *partnership* con CHEP ITALIA. Oggetto della collaborazione è la condivisione dei bancali per il trasporto delle merci, pratica conosciuta anche come *pallet pooling*. Attraverso un sistema di gestione, i pallet vengono noleggiati per il trasporto e lo stoccaggio delle merci e successivamente riutilizzati. La condivisione, in luogo dell'acquisto, permette di ottimizzare processi logistici secondo i principi dell'economia circolare. I dati risultanti dalla collaborazione del 2022 evidenziano una notevole riduzione dell'impatto ambientale riconducibile ai trasporti e alla logistica dei siti italiani di Riardo e Boario, in particolare sono stati risparmiati:

- 1.099 metri cubi di legno per la produzione di pallet, pari a 1062 alberi sottratti al disboscamento;
- 1.279 tonnellate di CO<sub>2</sub>, corrispondenti a ventinove viaggi in camion intorno alla terra;
- 434.657 km di viaggi a vuoto ad opera di camion per il trasporto merci e il contestuale rilascio nell'atmosfera di ulteriori 567 tonnellate di CO<sub>2</sub>;
- 103 tonnellate di rifiuti, equivalenti a 24 camion adibiti allo smaltimento degli scarti.

Gli importanti risultati raggiunti sono stati resi possibili anche attraverso l'ottimizzazione della logistica collaborativa, tramite il servizio di *Onsite Solution* di CHEP, che permette di selezionare, controllare e riparare i pallet presso la sede del cliente, eliminando così i chilometri a vuoto e generando pratiche sostenibili di efficienza logistica ed ambientale, grazie alla riduzione della distanza tra l'approvvigionamento e la produzione, riducendo quindi le emissioni di CO<sub>2</sub>.

### 3.3.2 Rielaborazione del confronto

L'intervento della Dottoressa Cristina Miele è di fondamentale importanza e offre numerosi spunti di riflessione. Già dal 2004, Ferrarelle ha iniziato a concentrarsi sulla protezione ambientale, introducendo tecnologie a basso impatto energetico come nuove linee di imbottigliamento e sostituendo le caldaie con sistemi a metano. Nel 2006, l'azienda ha inaugurato un ampio impianto fotovoltaico nel sud Italia, dimostrando un impegno concreto verso l'energia rinnovabile.

Ferrarelle ha inoltre avviato progetti di riqualificazione paesaggistica, come la Masseria delle Sorgenti Ferrarelle, un'azienda agricola biologica che rispetta l'ambiente e promuove pratiche di coltivazione sostenibile. Questo progetto riflette l'approccio integrato di Ferrarelle alla sostenibilità, combinando innovazione agricola e tutela del territorio.

L'azienda applica i principi dell'economia circolare, principalmente attraverso il riciclo, con un focus particolare sulla plastica. Ha sviluppato iniziative per l'uso di plastica R-Pet, riducendo significativamente le emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto all'uso di plastica vergine. Un investimento chiave che ha favorito queste pratiche è l'impianto di riciclaggio a Presenzano, che consente a Ferrarelle di produrre autonomamente le preforme, migliorando l'efficienza e la sostenibilità.

I benefici per le aziende che adottano modelli di economia circolare e sostenibilità ambientale includono una maggiore efficienza operativa e un miglioramento dell'immagine aziendale. Tuttavia, esistono anche sfide significative, come l'aumento dei costi e gli investimenti iniziali necessari per l'implementazione. Nonostante queste difficoltà, le aziende che abbracciano una visione sostenibile possono ottenere benefici significativi a lungo termine.

Dall'intervista emerge chiaramente che le tematiche riguardanti la sostenibilità ambientale sono cruciali per le aziende italiane. Queste influenzano profondamente le decisioni strategiche e contribuiscono alla crescita delle performance aziendali. L'impegno per la sostenibilità ambientale non solo promuove una crescita economica più giusta e resiliente, ma rafforza anche la reputazione e la competitività delle aziende a livello internazionale.

## ***Conclusioni***

Terminato questo studio, è evidente che l'economia circolare non sia solo una tendenza del momento o una risposta alle crisi ambientali, ma rappresenti un paradigma in grado di modificare il futuro delle imprese.

È emersa la necessità di abbandonare il modello lineare diventato insostenibile sia dal punto di vista ambientale che dal punto di vista economico, per sposare una visione di produzione ciclica.

Attraverso l'analisi storica dell'economia circolare, è risaltato come questa sia il risultato di un'evoluzione culturale, tecnologica e aziendale.

Il mercato del *beverage* ed in particolare dell'acqua minerale, sono stati presi in considerazione per cogliere le dinamiche del cambiamento, favorito dalla crescente spinta dei consumatori e delle istituzioni per prodotti e processi sostenibili.

Il caso studio Ferrarelle Società Benefit è stato un esempio di come sia possibile integrare i principi dell'economia circolare e le pratiche sostenibili all'interno della realtà aziendale, generando un aumento di valore per tutti gli *stakeholders*.

Attraverso l'analisi SWOT, del *Business Model Canvas* e della *supply chain* abbiamo analizzato la completezza e la solidità della strategia aziendale adottata, in grado di coniugare efficienza, innovazione e sostenibilità ambientale.

La testimonianza raccolta nell'intervista con la Dottoressa Miele, Direttrice di Amministrazione e Finanza Ferrarelle Società Benefit, ha ulteriormente rinforzato la riflessione e ci ha offerto una nuova visione sulle sfide legate all'adozione di un modello di economia circolare, come la salvaguardia delle risorse naturali.

Intraprendere l'economia circolare non è privo di ostacoli, vi sono numerose sfide legate all'esigenza di investimenti significativi in nuove tecnologie all'avanguardia e sfide di carattere logistico, come il ripensare i processi produttivi secondo una logica circolare.

Ciò che mi auguro emerga da questo elaborato è l'importanza di un cambiamento culturale, che superi la brama di ottenere un profitto immediato in favore di una visione di lungo periodo, dove l'impresa riesca a diventare un'alleata per la risoluzione dei problemi ambientali e sociali.

Come ci dimostra il caso Ferrarelle, questo percorso non significa soltanto rispondere alle esigenze del presente, ma contribuire a costruire un futuro migliore per le prossime generazioni.

Attraverso l'impegno collettivo e un'unica grande visione, è possibile trasformare la sostenibilità da un semplice obbligo normativo a motore trainante per fronteggiare le sfide del nostro tempo.



## Bibliografia

Boulding, Kenneth E. 1966. *The Economics of the Coming Spaceship Earth*.

Braungart, William McDonough e Michael. 2002. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*.

Nakamoto, Satoshi. 2008. *Bitcoin white paper*.

Report, Brundtland. 1987. *Our Common Future*.

Salancik, Jeffrey Pfeffer e Gerald R. 1978. *Resource Dependence Theory*.

## Sitografia

<https://www.theijes.com/papers/vol7-issue9/Version-3/I0709035563.pdf>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666412721000167>

[https://docs.google.com/forms/d/1JznkDz1ni\\_UuyJv\\_1K3KJj5ok1oFGoM3\\_5FEUDsYI0/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1JznkDz1ni_UuyJv_1K3KJj5ok1oFGoM3_5FEUDsYI0/edit#responses)

[https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/osservabeverage/2025/01/27/news/beverage\\_settore\\_sempre\\_piu\\_competitivo\\_in\\_nome\\_di\\_made\\_in\\_italy\\_e\\_premiumizzazione-423965338/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/osservabeverage/2025/01/27/news/beverage_settore_sempre_piu_competitivo_in_nome_di_made_in_italy_e_premiumizzazione-423965338/)

<https://www.wearecontinuous.net/news/drinks-industry-trends-2025>

<https://italiaeconomy.it/bevande-numeri-e-trend-del-mercato/>

<https://www.cab-log.it/settori-e-canali/canali-distributivi/>

<https://www.igrandivini.com/news/e-commerce-food-grocery-in-italia-cresce-il-settore-beverage-nel-2024/>

<https://www.winemeridian.com/news/vendite-vino-spumante-gdo-marzo-2024-analisi-trend/>

<https://www.consorzionetcomm.it/il-mercato-online-del-food-grocery-in-italia-vale-46-miliardi-di-euro-nel-2024-in-crescita-del-62-rispetto-allanno-precedente/>

<https://it.euronews.com/green/2024/07/27/acqua-in-bottiglia-italia-in-testa-alla-classifica-europea-e-mondiale-perche-e-un-problema>

<https://www.mixerplanet.com/tendenze/221264/acqua-minerale-boom-dell-export-nel-2024-stabile-il-mercato-interno.html>

[https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03Report-Statistiche-sullacqua\\_Anni-2020-2024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03Report-Statistiche-sullacqua_Anni-2020-2024.pdf)

<https://www.youtube.com/watch?v=-kO7ovIzIRc>

<https://www.youtube.com/watch?v=y5RjtpbpxA>

<https://www.youtube.com/watch?v=mhQ84xvJspI>

<https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/italy-bottled-water-market>

<https://eticaeconomia.it/il-mercato-delle-acque-in-bottiglia-in-italia/>

<https://www.ferrarelle.it/storia>

<https://www.ferrarelle.it/chi-siamo>

<https://www.ferrarelle.it/assets/pdf/informazioni-societarie/FERRARELLE-Statuto-23052024.pdf>

<https://www.acquavitasnella.it/la-naturale/>

<https://www.acquavitasnella.it/linfe/>

<https://www.ilromanista.eu/news/as-roma/145680/ferrarelle-diventa-acqua-ufficiale-della-roma-il-comunicato>

<https://www.asroma.com/it/notizie/69133/ferrarelle-diventa-acqua-ufficiale-della-roma>