

Riassunto Tesi Magistrale

Il mercato del vino italiano: scenario competitivo e strategie di internazionalizzazione in un settore in continua evoluzione

Relatore: Chiar.mo Prof. Enzo Peruffo

Candidato: Dario Sementa (Matr. 646551)

Correlatore: Chiar.mo Prof. Luca Pirolo

Anno Accademico 2013/2014

L'internazionalizzazione è considerata una strategia di grande valore per le imprese e in alcuni casi necessaria poiché, l'espansione dei mercati non è più solo valutabile in quanto la mancata partecipazione alle dinamiche internazionali assicura il declino delle capacità economiche di una nazione (Czinkota e Ronkainen, 2004). Il fatto che le imprese risultino continuamente influenzate dalla competizione globale fa sì che il processo di internazionalizzazione sia congiunto al fenomeno ancora più pervasivo della globalizzazione, termine divenuto oramai corrente, rappresentando un fenomeno di portata epocale (Bender e Fish, 2000). Forgiato per la prima volta dallo studioso giapponese K. Ohmae (1980), il termine globalizzazione parte dal presupposto secondo cui l'assenza di confini non è più esclusivamente una speranza ma diviene un fenomeno realistico che trova la sua affermazione in un'economia priva di barriere di qualsiasi natura, la quale genera un aumento dell'attività economica transfrontaliera dovuta al processo di liberalizzazione, mettendo fine al sistema di stati sovrani indipendenti che fino a qualche anno fa era alla base dell'economia mondiale. Tali pensieri trovano grande riscontro nel contesto attuale mondiale caratterizzato da un processo di espansione posto in essere dal continuo sviluppo tecnologico.

Quando si parla d'internazionalizzazione nel settore vitivinicolo la modalità privilegiata, nonché più proficua, è quella dell'esportazione. Le ragioni sono facilmente rinvenibili nelle caratteristiche del prodotto e del mercato di riferimento. A differenza di altre tipologie di prodotto, infatti, la produzione di vino e di molti beni agricoli è fortemente

influenzata dal territorio d'origine e da elementi naturali strettamente legati a esso. La qualità del prodotto finale dipende anche dalle pratiche vitivinicole e di vinificazione messe in atto dall'uomo e dalle condizioni climatiche del luogo nel quale queste avvengono. La filiera vitivinicola è da sempre considerata particolarmente complessa a causa delle numerose fasi necessarie per la realizzazione del prodotto finito. Il percorso di incremento del valore aggiunto di tale filiera è tracciato dalla materia prima principale, l'uva, passando dalla viticoltura alla vinificazione per poi finire con il processo di imbottigliamento e commercializzazione sul mercato. Tale struttura, contraddistinta da diversi stadi, permette alle aziende di poter diversificare il proprio prodotto introducendo innovazioni e strategie di produzione diverse. La necessità di mettere in atto una pianificazione delle proprie strategie è legata alla crescente concorrenza e alle continue evoluzioni dell'ambiente competitivo che, senza un giusto approccio strategico, risulterebbero totalmente imprevedibili. Nella fattispecie, il business del vino, risulta essere quanto mai complesso e dinamico, a causa dei cambiamenti che sta subendo il mercato vinicolo mondiale negli ultimi anni, soprattutto a causa della scalata di nuovi potenziali concorrenti che vanno a rendere tumultuoso un settore già di per sé particolarmente vivace. Lo stretto legame tra qualità del prodotto e luogo d'origine fa sì che il vino sia da sempre considerato un bene di produzione difficilmente internazionalizzabile. Ciò significa che l'attività di viticoltura e coltivazione delle viti da uva è quella che più difficilmente può interagire con i mercati internazionali o trovare ubicazione in territori diversi da quello d'origine, dove le condizioni ambientali possono essere molto diverse. Paesi come Italia e Francia sono riusciti a preservare la propria posizione dominante grazie al clima e all'ambiente particolarmente favorevole alla realizzazione di un vino di qualità. Allo stesso tempo, però, i cambiamenti degli ultimi anni, imputabili anzitutto al fenomeno della globalizzazione, hanno permesso a molte fasi della catena del valore nel mercato vinicolo di ridurre le barriere, entrando così a far parte del sistema economico globale. I fattori di successo del processo internazionale del vino possono essere ricondotti alla capacità di adattarsi alle nuove tendenze, alla capacità di scoprire e introdurre nuove forme di produzione e di promozione estera, sperimentando, ad esempio, pratiche di viticoltura innovative e ricercando nuovi terreni e aree geografiche conformi alla coltivazione delle proprie viti: il campo d'azione dell'internazionalizzazione delle aziende vinicole acquisisce così maggiore ampiezza coinvolgendo tutte le fasi della filiera.

L'industria italiana, come già accennato, è caratterizzata da una vasta presenza di aziende di piccole o medie dimensioni e per questo, rispetto alle altre industrie estere, incontra maggiori difficoltà durante il processo di internazionalizzazione, essendo le stesse imprese costrette a scegliere solo tra alcune delle diverse modalità di espansione. Per quanto riguarda la geografia degli investimenti diretti effettuati dalle imprese

italiane, risulta essere mutata progressivamente, con le economie emergenti che rivestono oggi un ruolo assai rilevante come mercati di destinazione dei flussi d'investimento estero. L'Italia mostra, infatti, un forte interesse verso i settori ad alta intensità tecnologica e verso paesi come Cina e Brasile i quali rappresentano alcuni tra i principali poli di attrazione internazionale. Se si analizzano le cause di questa crescente presenza estera, il calo della domanda interna verificatosi negli ultimi anni è probabilmente la principale, poiché ha spinto le imprese italiane a ricercare opportunità sui mercati esteri per compensare le perdite in ambito domestico. Per questo nel 2009 una cospicua quota di imprese segnalava una strategia di reazione alla crisi volta all'aumento dei mercati di sbocco e all'intensità dell'internazionalizzazione, preferita ad altre strategie molto eterogenee. Oltre al calo interno, altre possibili motivazioni dell'espansione italiana all'estero possono essere rinvenute nella possibilità di accesso a nuovi mercati, nella riduzione del costo del lavoro e degli altri costi d'impresa e infine nell'aumento della qualità e sviluppo di nuove tecnologie. Per focalizzare il fenomeno di espansione estera delle imprese vinicole italiane sono state esaminate da un lato fonti bibliografiche e dall'altro lato i contributi ottenuti grazie alla partecipazione ai convegni presso il Salone Internazionale del Vino svoltosi a Verona dal 6 al 9 Aprile 2014. Il settore vitivinicolo è determinante per l'economia italiana poiché, oltre ad essere uno dei comparti capace di garantire ottimi risultati, specialmente oltre confine, nonostante la crisi finanziaria che ha colpito le più grandi economie globali a partire dal 2007, è considerato una delle eccellenze del *Made in Italy* più apprezzate all'estero, essendo capace di offrire una percezione qualitativa del prodotto riconosciuta in tutto il mondo. Per quanto concerne il mercato del vino nazionale, quello italiano è caratterizzato da una regionalizzazione molto forte favorita dall'elevato numero di vitigni autoctoni¹ presenti sul territorio: ciò comporta che solo i brand forti, con un'immagine ed una competitività nazionale e internazionale, riescono ad uscire dalla logica regionale, al contrario di quelli deboli, che fanno fatica a oltrepassare i propri confini e hanno una grande concentrazione di consumo nella loro regione d'origine.² La presenza di un grande numero di vini legati al territorio d'origine, comporta molteplici aspetti positivi per il mercato italiano, il quale può vantare un patrimonio costituito da un gran numero di uve autoctone di consolidata tradizione, alcune molto conosciute, altre in via di estinzione, che le permettono di puntare sulla qualità e la tradizione dei propri vini, marchio di fabbrica inconfondibile all'estero. Il sistema di produzione del vino italiano è caratterizzato inoltre da una forte frammentazione sia della superficie vitata sia delle

¹ Il *vitigno autoctono* è una particolare varietà di vite utilizzata per la produzione di vino, coltivato e diffuso nella stessa zona storica di origine del vitigno stesso, trattasi quindi di un vitigno non trapiantato da altre aree.

² Cfr. Bruni M., Papini S. e Finesso G., *Il futuro del vino italiano: qualche dubbio e molte certezze*, in *Economia e Management*, n.1, 2014, pp.29-39.

aziende agricole, che porta ad un onnipresente viticoltura in tutte quelle aree della penisola con condizioni idonee alla produzione. Rispetto agli altri settori, quello vinicolo è caratterizzato da un'elevata concentrazione di aziende "adulte", in quanto quest'ultime hanno un forte legame con il territorio, la tradizione e il tessuto sociale in cui esse operano. Tale scenario è in controtendenza rispetto alle dinamiche in atto nel settore, dove si osserva invece una maggiore e crescente concentrazione di grandi *player* a livello internazionale. Il ruolo delle cooperative nel settore vinicolo italiano è particolarmente critico: essendo il vigneto italiano molto frammentato, è necessario creare dei collettori per raccogliere le uve ed elaborarle, sfruttando così economie di scala altrimenti non ottenibili.³ La possibilità di vendere i propri prodotti insieme ad altri rappresenta un indubbio vantaggio: la maggiore dimensione consente una migliore forza contrattuale e, molto spesso, permette di diventare una controparte appetibile per compratori altrimenti non interessati, come nel caso della grande distribuzione. L'Italia ha l'obbligo di implementare la costituzione di forme di integrazione tra gli attori della filiera, fondamentali per la formazione di un sistema paese capace di comunicare una forza maggiore rispetto a quella inoltrata dalla singola impresa, specie in ambito internazionale. Da qualunque lato la si guardi, a prima vista le cooperative sembrano la soluzione ottimale per il problema della scarsa dimensione delle aziende vinicole italiane. La particolare struttura del sistema vinicolo, fin qui descritta, si ripercuote anche sul sistema distributivo del prodotto nazionale e internazionale che, negli ultimi anni, ha subito importanti trasformazioni. L'impatto della grande distribuzione organizzata è in forte crescita⁴, e sono sempre di più le aziende vinicole che decidono di operare tramite questo canale di vendita, portando avanti una strategia di leadership di costo piuttosto che una strategia di differenziazione basata sull'eccellenza del prodotto che viene distribuito per lo più tramite il settore Ho.Re.Ca⁵. Il sistema vinicolo italiano mostra, perciò, elementi positivi e negativi, oltre ad un insieme di opportunità strategiche che solo un paese dalle così grandi potenzialità può pensare di cogliere.

Nonostante l'andamento in forte crescita delle esportazioni di vino, accompagnato dall'incremento della qualità e del prestigio della produzione enologica degli ultimi 20 anni, l'Italia ha fatto registrare una contrazione dei consumi, non solo nel comparto vino, ma in tutto il settore agroalimentare, situazione molto simile a quella di altri due grandi produttori mondiali, quali Francia e Spagna. In un trend di consumi interni in costante calo, la soluzione strategica per il vino italiano ricade sull'export e sulla ricerca

³ Cfr. Analisi di *Nomisma Wine Monitor* presentata il 24 ottobre 2013, durante l'appuntamento annuale con l'Assemblea nazionale del settore vino di *Fedagri/Confcooperative*.

⁴ Cfr. Convegno *Vinitaly, Cantine e Grande Distribuzione: nuove strategie per il mercato italiano ed estero*, organizzato da *Vinitaly* in collaborazione con *IRI*, 7 Aprile 2014.

⁵ Acronimo di *Hotellerie, Restaurant-Catering*, termine commerciale che si riferisce al settore dell'industria alberghiera e alle imprese.

di opportunità di sviluppo a livello internazionale, sfruttando le capacità di competere delle aziende italiane che, se messe nelle condizioni migliori, dimostrano di saper affrontare le difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri conseguendo performance di grande valore. Lo sviluppo del comparto vinicolo italiano non passa però solo dai mercati internazionali: per quanto quest'ultimi garantiscano eccelsi risultati, essi necessitano di un punto di partenza più solido contraddistinto dal migliore andamento del vino in Italia. Le aziende italiane sono consapevoli del fatto che il mercato interno rappresenti un viatico importante sia dal punto di vista economico che strategico, poiché viene considerato lo zoccolo duro del loro fatturato e, allo stesso tempo, un trampolino di lancio per il mercato estero, in quanto quest'ultimo risulterà molto più reattivo nel momento in cui il mercato domestico riesce a garantire quella visibilità che poi viene spesa sulle piazze internazionali. Per far ciò e per valorizzare l'autenticità del vino, le aziende devono innanzitutto cercare di conservare il forte legame con il territorio d'origine, con una diffusione capillare del prodotto, soprattutto nella regione di produzione, ponendo l'attenzione sull'articolazione dell'offerta e i suoi principali aspetti della produzione di vino, secondo cui i vini a denominazione d'origine devono essere il perno qualitativo dell'offerta nazionale.⁶ Il paese, oggi, “sta bevendo meno, ma i dati dicono che sta bevendo un po' meglio”⁷, inquadrando la qualità come l'opportunità su cui puntare partendo proprio dal mercato domestico, frutto di numerosi territori unici, diverse tipologie di prodotti e capacità di andare incontro ai gusti e alle esigenze del consumatore. Considerando che, negli ultimi anni, quello del vino è diventato un mercato mondiale a tutti gli effetti, come tale è necessario affrontarlo; in tal senso sembra perciò inevitabile guardare ai mercati esteri come i soli da esaminare e prendere in considerazione, trascurando così il mercato domestico. Allo stesso tempo, ricordando che gli Usa detengono il primato come più grande mercato di consumo del vino, come comparto vinicolo italiano pensare esclusivamente o principalmente in un'ottica di domanda nazionale, tralasciando opportunità di mercato come queste, potrebbe essere piuttosto limitante. E' chiaro perciò che l'Italia, tra i primi produttori di vino al mondo, non possa vivere di solo export, convivendo con un degrado del commercio nazionale e con i rischi rappresentati dalle fluttuazioni monetarie e dalle agguerrite politiche di marketing e distribuzione dei competitori dei nuovi paesi produttori. Ritrovare un equilibrio tra i due mercati sembra essere uno dei primi obiettivi da raggiungere: alla luce di quanto finora detto, infatti, mercato interno e mercato estero difficilmente possono essere considerati alternativi tra loro, in quanto condividono una valenza strategica in base alla quale l'evoluzione e il successo del

⁶ Cfr. ISMEA, *I vini Docg, Doc, Igt, aspetti normativi, economici e di mercato*, Collana studi Docg, Doc e Igt, Roma, 2005.

⁷ Cfr. BRUNI M., PAPINI S. e FINESSO G., *Il futuro del vino italiano: qualche dubbio e molte certezze*, 2014, in *Economia e Management*, n.1, 2014, p.30.

primo possono diventare gli elementi da cui partire per una forte affermazione internazionale.⁸ Nello specifico il mercato vinicolo italiano soffre di una comunicazione non abbastanza adeguata, incapace di trasmettere a pieno il grande appeal del *brand* Italia nel *Wine Sector*. Fare del “*branding*” una strategia di vantaggio competitivo anche per il Paese è oggi importante per dare il giusto credito ad un prodotto, il vino, la cui qualità è riconosciuta a livello internazionale: il consumatore di vino mondiale è abituato, infatti, a riconoscere il livello qualitativo delle etichette italiane, questo è il risultato di un percorso difficile e lungo che ha visto il comparto compiere passi da gigante. Il tutto agevolato da una straordinaria abbondanza e varietà di vitigni di antica coltivazione che raccontano una storia di millenni, ricchezza che permette di diversificare la proposta enoica italiana; un valore aggiunto che continua a essere sempre più riconosciuto, ma che se non ben valorizzato rischia di creare confusione per il consumatore straniero. Sul fronte culturale manca la giusta educazione e la trasmissione di una conoscenza positiva ai consumatori; in questo rientrano diversi aspetti sociali che nel tempo hanno subito forti modifiche, alcuni dei quali possono essere ricondotti ad un cambio demografico non pienamente assorbito dal nostro paese: gli anziani bevono meno e i giovani non sono appassionati. Sulla base di questi dati le aziende devono trovare il giusto equilibrio in una strategia comunicativa volta ad esprimere il reale valore di un prodotto autentico e patriottico, facendo grande attenzione a mantenere la direzione di tale comunicazione verso il concetto del “bere responsabilmente”, secondo cui la cultura del bere alcolici è tradizionalmente moderata e legata a riti del pasto o della socialità conviviale; facendo ciò è possibile riconquistare i consumatori di domani, ossia i giovani che ad oggi sono molto distanti dal vino e “ancora vittime di una non cultura che fa coincidere il bere con l’abuso di superalcolici, una concezione che nulla ha a che vedere con la grande storia del vino italiano”.⁹

Anche l’aggregazione è un tasto dolente del settore vino in Italia: il paese si muove spesso in maniera disunita sui mercati internazionali a differenza di quanto accade ad esempio in Francia, dove è presente un sistema paese molto forte e meglio strutturato. Tale aspetto andrebbe di certo incontro alle piccole e medie imprese vinicole che troppo spesso si trovano da sole a dover affrontare le vie dell’internazionalizzazione. L’aspetto strutturale legato alla conformazione vitivinicola italiana, caratterizzata da una miriade di piccole aziende, spesso tra loro concorrenti, porta alla frammentazione della produzione che non aiuta l’evoluzione del mercato e porta inevitabilmente a forti individualismi. Urge perciò comunicare il prodotto, non tramite singole entità aziendali, ma come sistema Italia, all’estero: aggregazione non vuole dire annullare o mettere in secondo piano le peculiarità dei singoli, ma significa esaltare le differenze facendole

⁸ Cfr. FELLIN V., *Il vino alla riconquista del mercato interno*, Mark up, vol.19, f.207, 2012, pp.114-116.

⁹ Cfr. GATTI M., *Economia e management*, n.1, 2014.

convergere verso una linea comune di eccellenza. Il fine ultimo è quello di valorizzare la diversità dei territori e la straordinaria abbondanza e varietà dei vitigni coltivati su e giù per la penisola, sforzo necessario per i vini italiani, ma utile anche per l'intero settore agroalimentare.

Dall'analisi del contesto vitivinicolo globale emerge una situazione dominata da una grande competitività, ancor più accesa dal forte sviluppo dei paesi emergenti degli ultimi anni; fino a qualche tempo fa esisteva un solo tipo di vino, quello del Vecchio Mondo, o *Old World*¹⁰, prodotto in Europa, di cui Spagna, Portogallo, Francia e Italia erano i principali produttori. La globalizzazione e la crescita competitiva hanno indotto i produttori di vino tradizionali a ricercare nuove aree geografiche estere con condizioni climatiche simili e adatte alla coltivazione di quelle stesse uve; ciò ha aperto nuove opportunità di internazionalizzazione ai principali produttori, permettendo a paesi del Nuovo Mondo, o *New World*¹¹, come America del Nord, America del Sud, Sud africa, Australia, Nuova Zelanda, Russia e Cile di entrare a far parte del mercato vinicolo mondiale da protagonisti, essendo contraddistinti da un clima favorevole alla coltivazione d'uva qualitativamente elevata, da bassi costi di produzione, e da vantaggi competitivi naturali. Da un lato, dunque, si va componendo un sistema mondiale del vino più articolato, con nuovi paesi concorrenti che vanno ad affiancare i tradizionali paesi vinicoli europei; dall'altro, si delinea un'arena competitiva particolarmente complessa dove coesiste una varietà di tipologie di imprese: grandi imprese vitivinicole, multinazionali delle bevande e piccole e medie imprese.

L'Italia in queste dinamiche internazionali gioca un ruolo di grande prestigio vista la sua antica tradizione in tale ambito che l'ha portata ad essere uno dei principali *exporter* a livello mondiale. Il vino è, infatti, la prima voce dell'export alimentare italiano e, con un fatturato annuo pari a 12,01 miliardi, è il terzo settore dell'industria agroalimentare dopo i settori lattiero-caseario e dolciario.¹² Già nel 2010 l'Italia aveva confermato il primato nella produzione di vino su scala globale con una quota del 18,1%, per un valore di 8,3 miliardi di euro, di cui circa la metà destinata oltre i confini nazionali. Nel 2013 è stato infranto per la prima volta il muro dei 5 miliardi di valore all'export, con una grande prestazione degli spumanti tricolore che hanno spinto il comparto ad insistere sui mercati esteri che assorbono metà dell'intera produzione vinicola italiana. Per le cantine è stato un grande successo che ha permesso loro di mettere a segno un +7% degli introiti provenienti dalle vendite oltre frontiera, dando maggior vigore

¹⁰ Cfr. ROBINSON J., *"The Oxford Companion to Wine"* Third Edition, Oxford University Press, 2006, p.493.

¹¹ Cfr. MOUNTER S., GRANT B., GRIFFITH G., VILLANO R., FLEMING E., *The New World challenge: Performance trends in wine production in major wine exporting countries in the 2000s and their implications for the Australian wine industry*, Wine Economics and Policy, 2014.

¹² Cfr. PALESE C., *Il vino nell'economia agroalimentare italiana*, L'Informatore agrario, n.11, Marzo 2014, p.40.

all'obiettivo futuro che rimane quello di consolidare le posizioni dominanti ottenute nei mercati esteri e conquistare nuovi orizzonti commerciali che parlano rigorosamente straniero.¹³ Per questo il 2013 passerà alla storia dell'Italia del vino: con un bilancio da prima della classe, il paese ha reagito più che bene alla crisi economica generale grazie al traino dei paesi nei quali, negli ultimi anni, gli esportatori italiani si stanno dirigendo con sempre maggiore decisione, ovvero Stati Uniti, Canada, Germania e, per quanto riguarda la spumantistica, Regno Unito. Questi paesi rappresentano i mercati tradizionali nei quali le aziende vinicole italiane detengono ottime quote di mercato e livelli di esportazione particolarmente elevati, ma che, allo stesso tempo, richiedono strategie volte al mantenimento e al consolidamento della posizione ottenuta. Nonostante la crescita sia stata frenata dal *supereuro* che rischia di arrestare le esportazioni in mercati importanti come gli Usa, l'onda lunga dell'export corre anche nel 2014¹⁴: i grandi produttori italiani sono concordi nell'affermare che nei primi 3 mesi del 2014 la crescita delle esportazioni ha mantenuto uno sviluppo molto sostenuto, a due cifre, sostenuto sino alla fine dell'anno, trend confermato dall'osservatorio di *Vinitaly*, che nell'edizione 2014, ha indicato Russia, Brasile e Stati Uniti come i primi tre mercati su cui si spera di aumentare l'export nel 2015. Le maggiori potenzialità derivano proprio da quei paesi che oggi rappresentano veri e propri satelliti sperimentali per i produttori italiani: essi si stanno affermando quali nuovi riferimenti per le esportazioni di vini, contraddistinti da una fascia di consumatori che esprime una maggiore elasticità e la volontà di aprirsi a nuove esperienze di consumo. All'estero la tendenza dei consumatori, americani o europei, a sperimentare è tradizionalmente più presente essendo meno legati a prodotti regionali ed avendo una maggiore predisposizione a vini che vengono proposti da tutto il mondo.



Fonte dati: *Wine by numbers, a project by Il corriere vinicolo, Maggio 2014.*

¹³ Cfr. FLAMINI C., *Il Corriere vinicolo* n.11, 2014.

¹⁴ Cfr. SCARCI E., *L'export di vino in crescita del 10%*, *Il Sole24ore*, Aprile 2014.

L’Australia, ad esempio, è un territorio capace di offrire moltissime opportunità per lo sviluppo del mercato vinicolo, derivanti soprattutto da un contesto favorevole per la crescita di un prodotto come il vino, legata allo sviluppo del *Brand Australia*, inteso come elemento di identificazione di tutti i vini australiani e di sviluppo di sinergie tra le azioni dei singoli operatori. La significativa disponibilità economica e l’elevata propensione al consumo, combinate alla crescente attrazione verso i prodotti di qualità *Made in Italy*, permettono di identificare il mercato australiano come ideale destinazione per l’export di vini italiani di fascia medio-alta. Per fare ciò la parola chiave è educazione: è necessario educare il consumatore a bere vino di qualità puntando sulla tradizione e l’eccellenza della produzione italiana. Il miglior mezzo è la comunicazione, semplice, diretta e innovativa, capace di aprire un nuovo mercato per le strategie italiane.¹⁵ Anche Argentina e Brasile fanno parte di quei paesi emergenti considerati come le nuove frontiera del mercato vinicolo mondiale, rispetto ai quali l’Italia deve trovare soluzioni strategiche che le permettano di migliorare la presenza dei propri vini in questi territori. Nasce, in questi casi, la problematica legata al poco supporto che le istituzioni italiane garantiscono alle imprese le quali vengono spesso lasciate al loro destino, costrette a risolvere da sole aspetti burocratici lunghi e difficili da gestire. Per quanto riguarda la Cina, invece, nonostante le grandi risorse e potenzialità da essa offerte, l’Italia risulta ancora troppo indietro rispetto ad altri paesi, a causa di una comunicazione inadeguata che non permette di far conoscere il vino italiano quale prodotto di eccellenza nel suo complesso. La Cina è diventata ormai uno dei maggiori consumatori di vino a livello globale, nonché primo mercato al mondo del vino rosso, superando la Francia in termini di consumo, e per questo oggetto di interesse da parte dei produttori mondiali. Nonostante ciò, la Cina è il quindicesimo mercato per i vini italiani, e in tutto il 2013 il livello di esportazione ha subito un sensibile calo nei volumi: è evidente quindi che uno dei maggiori produttori di vino mondiale non incontra la richiesta del paese tra i primi consumatori mondiali. L’Italia è la prima a mancare in comunicazione ed educazione del proprio vino in terra cinese: è necessaria una costante ricerca sulle preferenze di sapore e stile dei consumatori, tenendo conto delle differenze tra le varie regioni; costruire rapporti con i fornitori più forti e duraturi; effettuare maggiori ricerche sull’evoluzione dei mercati emergenti e le politiche da essi utilizzate; un’adeguata comunicazione facilita il processo di familiarizzazione e rende il prodotto più memorabile.¹⁶ Nella definizione delle proprie strategie internazionali, dunque, l’Italia deve tener conto delle politiche attuate dagli altri paesi sia in termini di

¹⁵ Cfr. Convegno Vinitaly, *Italian Wine meets Australia: Come incrementare le vendite dei vini italiani in Australia*, organizzato da Vinitaly in collaborazione con *Italian Chamber of Commerce and Industry in Australia - Melbourne Inc.*, 9 Aprile 2014.

¹⁶ Cfr. LOCKSHIN L., *A letter by the Regional Editor for Oceania: China and wine: Its impact on the global wine trade*, *Wine Economics and Policy*, vol.3, issue 1, 2014, pp.1-2.

esportazione sia di importazione, a conferma della forte concorrenza a livello europeo e mondiale: capire con quali paesi confrontarsi e quali di questi offrano le migliori condizioni per la vendita del prodotto diventa essenziale per sopravvivere in un contesto nel quale fare un passo falso può diventare fatale. L'evento di Wine2Wine, il primo appuntamento internazionale del 2014 dedicato al business del vino in Italia, organizzato da Verona Fiere, ha messo in evidenza l'importanza per le aziende vitivinicole italiane di adottare una strategia di business in grado di affrontare il contesto, in base alla propria dimensione e alla propria specificità, accompagnata da un'attenta analisi della propria realtà e del mercato.

Le strategie internazionali da sviluppare per le aziende vinicole italiane, emerse in tale elaborato, riguardano l'innovazione, l'enoturismo e le fiere internazionali. Lo sviluppo tecnologico e le innovazioni, come l'*e-commerce* e il *digital-marketing*, offrono alle aziende la possibilità di relazionarsi in modo più diretto, soprattutto con i consumatori stranieri, reinventando così il modo di comunicare il prodotto, poiché in un settore sempre più sbilanciato sul mercato estero, social network e blog oltre ad essere la via d'accesso alle generazioni di consumatori ormai legate al mondo virtuale, altrimenti difficilmente raggiungibili, spianano la strada della vendita internazionale.¹⁷ Nonostante ciò, tale rivoluzione sembra non aver stravolto più di tanto il processo produttivo del vino la cui principale caratteristica rimane l'attaccamento al passato, alle tradizioni e all'importanza primaria della dominazione d'origine. Secondo la ricerca "Le imprese vitivinicole italiane e il web" condotto da *BeSharable* nel 2014, la rete non è più un tabù per le cantine italiane, tanto che su 3.439 imprese del settore, il 94% delle cantine dispone di un sito internet, supportato dalla presenza sui social, che permette loro di adeguarsi a standard tecnologici, già da tempo raggiunti dalle principali aziende vinicole di tutto il mondo. L'unico ostacolo, in tal senso, riguarda la possibilità di far incrociare tradizione e innovazione anche per le grandi aziende nate tempo fa: Francesco Zonin, vicepresidente dell'omonima casa vinicola vicentina, durante un intervento a *Vinitaly* 2013, afferma che "il vino ha le capacità di adattarsi, di espandersi, ma solo se dietro ad esso vi sono le giuste competenze e la capacità di comunicarlo", e proprio la Zonin è stata tra le prime società italiane ad aprirsi ai *new media* mantenendo il suo presidio su tutti i canali multimediali più incisivi. Oltre alle innovazioni strategiche, il mondo del vino, come la maggior parte dei settori, è stato colpito dal grande sviluppo tecnologico che ha permesso di introdurre soluzioni maggiormente efficienti: dalla vendemmia automatizzata, che permette di produrre molte più bottiglie e in meno tempo, a numerose tecniche di lavorazione che permettono di guadagnare tempo e risorse per la realizzazione del vino. Un ulteriore elemento da tenere in forte considerazione nella definizione strategica del vino italiano riguarda il rafforzamento degli eventi fieristici

¹⁷ Cfr. MAGNANI A., *Il vino brinda sul web per riconquistare i giovani*, *IlSole24ore*, 2015.

all'estero che rappresentano ormai un fattore imprescindibile; esse vengono considerate un canale di eccellenza per l'export poiché fanno in modo che domanda e offerta si incontrino, riuscendo a creare un contatto umano tra venditori e acquirenti, cosa sempre più rara in un mondo ormai basato su rapporti virtuali. Mentre nei mercati occidentali tale forma promozionale è ormai consolidata da tempo, nei mercati in via di sviluppo, come Asia o Sud America, le sue potenzialità sono ancora inesprese, ma in fase di crescita. Partecipare agli eventi organizzati nei paesi leader del settore, come Germania o Francia, è ormai quasi un obbligo dovuto alla necessità di presidiare il territorio e rimanere visibili sul mercato. La partecipazione agli eventi internazionali nelle nuove aree è invece un'opportunità difficile da snobbare e volta a creare un *melting point* in cui generare nuovi rapporti commerciali, conoscere le nuove mode, le tendenze dei vari settori e selezionare potenziali partner.¹⁸ Nella gestione di queste manifestazioni le aziende italiane, che sono indietro rispetto a quelle tedesche e francesi, devono guardare alla fiera come ad una piattaforma di comunicazione capace di avvicinare il cliente. Il 2014 per il marketing fieristico internazionale è un anno caratterizzato da grande dinamicità, grazie soprattutto alla possibilità di aprirsi a nuovi mondi di export che fino a pochi anni fa neanche venivano considerati, come Brasile, India, Cina o Russia. Le aziende italiane si stanno muovendo in questa direzione nonostante il loro apprezzamento rimanga più forte per le fiere che si svolgono in Germania, da sempre considerato *hub* internazionale di riferimento per i visitatori provenienti da tutto il mondo: queste, infatti, oltre a svolgersi nei comprensori tra i più moderni, hanno capacità strategiche, organizzative e promozionali all'avanguardia e fortemente orientate ai processi di internazionalizzazione.¹⁹ Anche l'Italia, da questo punto di vista, sta facendo passi da gigante: Il Salone internazionale del vino che si svolge ogni anno a Verona ha raggiunto la sua 48esima edizione, e viene considerata la prima fiera al mondo per il settore del vino in quanto richiama ormai aziende da tutta Europa e visitatori da tutto il mondo.

La strategia dell'enoturismo possiede un potenziale immenso per le aziende vinicole di tutto il mondo, non ancora sfruttato a dovere da quelle italiane; esso rappresenta un biglietto da visita importante per il paese: incrementare le visite in cantina e nei vigneti significa aumentare la comunicazione e la consapevolezza della qualità del prodotto, sia per il turista italiano che per quello straniero, generando un grande contributo per l'intera economia grazie all'enorme patrimonio artistico nazionale che in pochi nel mondo possono vantare. L'espansione e la crescita dell'enoturismo è l'ennesima riprova che il patrimonio naturale e culturale italiano, ben lungi dall'essere adeguatamente valorizzato, presenta ampie e insospettite potenzialità di sviluppo. Resta difficile da

¹⁸ Cfr. *Le fiere come strumento di politica industriale per la promozione dell'export*, MiCo, 2012.

¹⁹ Cfr. *Come spingere l'export*, Largo consumo, n.1, 2014, p.77.

capire, infatti, come la crescita di questo business possa generare il 70% circa delle entrate per le cantine situate in zone come le cascate del Niagara in Canada, ed essere invece molto lenta in Italia. In più, la spesa italiana per la promozione turistica è di molto superiore a quella dei concorrenti: due volte la spesa della Francia, tre volte quella della Spagna, e 10 volte la spesa degli Stati Uniti, ma i risultati di sviluppo economico e territoriale sono inferiori rispetto a quelli dei concorrenti, i quali centralizzano la comunicazione attraverso un organismo nazionale, mentre l'Italia gestisce il tutto tramite le autorità regionali comportando così dispersione di forze e risorse. Al fine di ridurre questo gap, l'Italia ha bisogno di un coordinamento volto a migliorare e standardizzare l'ospitalità in zone vinicole, accrescere la propria visibilità, costruendo forti legami internazionali con gli amanti del vino e avvicinando le persone al cuore del prodotto rendendole partecipi di un'esperienza difficile da dimenticare. Dunque, per poter favorire la crescita del settore viticolo italiano, permettendogli di conquistarsi lo spazio che si merita nell'ambito del mercato turistico, è necessario agire con una logica imprenditoriale che sappia integrare l'enoturismo con il sistema dell'offerta turistica complessiva al fine da un lato di sfruttare le forti sinergie che si possono ingenerare e dall'altro di inserire la pianificazione territoriale a livello locale come strumento essenziale per l'attuazione di una efficiente ed efficace politica di sostenibilità dello sviluppo.²⁰ Solamente in questo modo l'enoturismo potrà essere trattato come un vero e proprio vantaggio competitivo per le aziende vinicole e per il sistema paese complessivo. In tal senso Expo 2015 rappresenterà per il vino italiano un'occasione irripetibile di promozione verso i paesi di tutto il mondo e per le aziende vitivinicole italiane di mostrare la propria vitalità.

L'analisi quantitativa svolta nella parte finale dell'elaborato ha permesso di verificare l'andamento del settore viticolo italiano in precedenza trattato da un punto di vista teorico: lo studio²¹ prende in considerazione un campione aggregato di società, raggruppate secondo la classificazione delle attività economiche *Ateco 2007* e rappresentativo dell'intero settore, il quale conta 537 società specializzate nella produzione di vini da uve e copre l'intero territorio italiano e i vigneti di ogni regione, mentre l'anno di riferimento per l'analisi dei dati è il 2013, ultimo anno disponibile. L'indagine ha evidenziato l'ottima salute di cui gode il settore e la sua capacità di superare la crisi finanziaria iniziata nel 2008 senza particolari ripercussioni, a differenza della quasi totalità dell'industria imprenditoriale italiana. Nello specifico la disamina relativa ai ricavi delle vendite del comparto, nel lasso di tempo che va dal 2007 al 2013, mostra una crescita costante, culminante con un valore superiore ai 5 miliardi di euro nel 2013, a dimostrazione di quanto quest'ultimo sia stato un anno particolarmente

²⁰ Cfr. ANTONIOLI CORIGLIANO M., *Enoturismo. Caratteristiche della domanda, strategie di offerta e aspetti territoriali e ambientali*, Economia - Ricerche, 1996.

²¹ Banca Dati AIDA.

positivo per il vino tricolore. Anche lo studio dei principali indici di redditività ha espresso uno sviluppo pressoché costante negli ultimi anni da parte delle cantine italiane. Successivamente sono stati analizzati tre casi pratici di aziende vinicole italiane: *Librandi S.p.A*, *Tenuta Iuzzolini* e *Marchesi de' Frescobaldi*. Le prime rappresentano le due più grandi realtà vinicole del territorio calabrese, mentre la terza è una delle società vinicole più famose della Toscana. Queste mostrano differenze relative a diversi aspetti, quali il fatturato, il volume produttivo e le strategie riferite al mercato interno ed estero. L'indagine vuole mettere in luce due realtà che vivono in contesti distinti: quello toscano, caratterizzato da una tradizione vinicola molto forte e risonante in tutto il mondo, un'economia più prosperosa e una struttura produttiva e territoriale molto ampia; quello calabrese, invece, il quale soffre di una condizione economica difficile e di un *brand* meno echeggiante rispetto alle regioni del centro-nord Italia. Nonostante ciò, la Calabria gode di una grande tradizione vitivinicola e di un territorio dalle grandi potenzialità. Pur beneficiando di caratteristiche pedoclimatiche favorevoli, essa soffre di un'inadeguatezza dei vitigni alle richieste del mercato e di una competitività ancora troppo labile rispetto a quelle che sono le risorse potenziali di base. Negli anni il processo produttivo delle aziende calabresi ha subito forti innovazioni mantenendo il legame tra vino, arte, cultura e tradizione enogastronomica. Ma la sorpresa più grande è relativa alle esportazioni di vini calabresi che, secondo i dati Istat, nel 2013, hanno subito una crescita del 33% rispetto all'anno precedente. Nello stesso biennio la Toscana ha fatto registrare un + 5,7%, partendo ovviamente da un dato già confortevole. Con circa 1,4 milioni di euro di vini venduti nel mondo, la Calabria si colloca al terzo posto nella classifica delle regioni italiane per variazione percentuale dell'export del vino rispetto al 2012, preceduta da Basilicata e Sardegna.²² E' chiaro che si registri un tasso di crescita superiore per quelle regioni con maggiori margini di miglioramento in termini di vendite all'estero, a differenza di regioni come Veneto e Toscana, che possiedono già una solida quota di mercato. I dati confermano il maggior valore del sistema vinicolo toscano, il quale ha una risonanza maggiore rispetto a quello calabrese, grazie a risorse maggiori e strategie più strutturate poste in essere e capaci di garantirle una presenza di rilievo nei mercati esteri. Inoltre, a livello nazionale, la Calabria soffre maggiormente gli effetti della regionalizzazione, la cui conseguenza risiede nel fatto che risulta sicuramente più probabile trovare vini di origine toscana in Calabria che non il contrario, a conferma di un *brand*, quello toscano, molto forte, sia a livello nazionale che internazionale. Nonostante il divario tra le due regioni in termini di produzione e internazionalizzazione, la Calabria, come altri territori italiani ancora poco valorizzati, gode di grandi potenzialità e sta dimostrando di avere ottimi margini di

²² Cfr. Osservatorio Internazionalizzazione su dati Istat, 2013.

miglioramento, sia in ambito regionale e italiano, sia in ambito internazionale, ancor di più se sostenuta da un sistema paese maggiormente coeso e volto ad operare come un'unica entità capace di raccogliere un valore aggiunto da ogni singola regione.

Emerge ancora una volta l'incapacità dell'Italia di fare massa critica e di valorizzare aziende che troppo spesso si trovano costrette ad agire da sole nel contesto internazionale, prive di un sostegno che un Paese come l'Italia ha l'obbligo di garantire. Dall'altro lato l'analisi delle performance di tali realtà vinicole conferma le grandi capacità delle aziende italiane di vendere il proprio prodotto in tutti i mercati internazionali: l'immensa varietà di etichette di cui dispone il settore viticolo italiano diventa un valore aggiunto sui mercati internazionali in quanto permette di soddisfare le diverse esigenze dei consumatori dei paesi di tutto il mondo. Andando ad approfondire i casi, è interessante notare come il 57% del fatturato dell'azienda *Iuzzolini* sia destinato ai mercati internazionali, e allo stesso modo come l'azienda *Librandi* abbia visto negli anni crescere la propria quota di fatturato estero fino a raggiungere il 52% del totale, a favore di paesi come Germania, Usa e Giappone. Entrambe, dunque, molto attive sui mercati internazionali, ma con una differenza, oltre che in termini dimensionali, secondo cui *Librandi* produce oltre 2 milioni di bottiglie e *Iuzzolini* circa 1 milione, in termini di approccio strategico: l'una, *Iuzzolini* si incentra su una profonda differenziazione del proprio vino caratterizzato da un valore al prodotto molto elevato, e contraddistinto da elementi quali *unicità* e *qualità*, che vengono considerati la vera forza aziendale in quanto derivano dalla scelta di rivolgersi ad una stretta cerchia di clienti, distribuendo il vino solamente tramite canali esclusivi. L'elevata dimensione produttiva ha portato invece la *Librandi* ad allargare le proprie modalità di vendita e distribuzione verso soggetti diversi da ristoranti ed enoteche, coinvolgendo un maggior numero di consumatori con diverse caratteristiche di consumo, avvicinando l'impresa ad una politica di volumi.

Le indagini aziendali permettono di evidenziare ancor di più l'importanza che strategia e internazionalizzazione rivestono oggi nel mercato del vino italiano, due termini largamente diffusi, due punti fermi per un paese che ha voglia e necessità di ripartire, due ingredienti assolutamente necessari per la costruzione del futuro viticolo italiano. Strategia che mira ad avvicinare il consumatore italiano e quello straniero al proprio prodotto, instaurando una comunicazione basata sul valore della tradizione e della qualità. L'elaborato, nel complesso, mostra due situazioni connesse tra loro: da un lato il settore viticolo italiano appare come uno dei pochi capace di superare la crisi continuando a garantire risultati eccellenti in tutto il mondo e di valorizzare il fattore *Made in Italy* grazie alla forte reputazione a livello internazionale. Dall'altro lato emergono problematiche strategiche che spesso impediscono alle imprese vinicole di esprimere al meglio le immense potenzialità che il paese offre in questo ambito, lasciando margini di miglioramento ancora molto ampi. Queste problematiche

strategiche si riscontrano per lo più nel mercato interno, il quale richiede maggior impegno e maggiori investimenti volti a renderlo un biglietto da visita capace di supportare al meglio il percorso internazionale delle aziende vitivinicole, diffondendo il *Brand Italia* nel mondo. Sta alle imprese e al sistema paese, dunque, operare in modo da rendere queste opportunità dei successi reali ridando il completo e giusto vigore ad un prodotto e ad un settore di eccellenza italiano.