



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Management delle Imprese Internazionali

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE VINICOLE NEL
DISTRETTO DEI VINI D'IRPINIA

Relatore

Prof. Majocchi Antonio

Candidato

Fondaco Antonio

Matricola 704101

Correlatore

Prof. Caroli Matteo Giuliano

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE VINICOLE

NEL DISTRETTO DEI VINI D'IRPINIA

Indice

Introduzione.....p.5

Capitolo I

Export delle imprese vinicole Italiane.....p.9

1.1 Analisi del valore generato dalle imprese vinicole italiane all'estero.....p.9

1.2 Analisi dei principali mercati vinicoli mondiali.....p.13

1.3 La concorrenza internazionale.....p.17

1.4 Confronto tra performance delle imprese italiane con quelle francesi.....p.21

1.5 Struttura finanziaria e composizione dei Board aziendali.....p.25

1.6 Descrizione dei principali attori italiani a livello internazionale.....p.28

1.7 Modalità d'internazionalizzazione nel settore vitivinicolo.....p.32

1.8 Fattori di vantaggio competitivo all'estero.....p.37

1.9 Effetto della pandemia COVID-19 sul mercato vinicolo.....p.45

Capitolo II

Distretto dei vini d'Irpinia.....p.49

2.1 Importanza dei distretti in Italia.....p.49

2.2 Le origini vitivinicole del territorio.....p.53

2.3 Le tre eccellenze vinicole.....p.54

2.4 Il Taurasi DOCG.....p.54

2.5 Fiano di Avellino DOCG.....p.59

2.6 Greco di Tufo DOCG.....p.64

2.7 I vini DOC in Irpinia.....p.66

Capitolo 3

Internazionalizzazione delle imprese vinicole irpine.....p.68

3.1 Descrizione del metodo d'analisi.....p.68

3.2	Caratteristiche del campione di imprese vinicole oggetto di studio.....	p.73
3.3	Posizionamento delle imprese vinicole irpine.....	p.75
3.4	Principali mercati internazionali per le imprese vinicole irpine.....	p.84
3.5	Ostacoli all'internazionalizzazione.....	p.88
3.6	Il ruolo delle istituzioni e degli organi a supporto dell'internazionalizzazione.....	p.92
3.7	Fattori di vantaggio delle imprese vinicole irpine nei mercati internazionali.....	p.97

Capitolo 4

	Confronto tra distretti vinicoli: Irpinia e Franciacorta.....	p.102
4.1	Confronto tra territori: Imprese vinicole in Franciacorta e in Irpinia.....	p.102
4.2	Territorio della Franciacorta.....	p.103
4.3	Differenze nella struttura proprietaria tra imprese irpine e della Franciacorta.....	p.104
4.4	Produzione di vini con certificazione: confronto tra territori.....	p.105
4.5	Confronto tra imprese vinicole familiari in Irpinia e Franciacorta.....	p.107
4.6	Età delle imprese vinicole in Irpinia e in Franciacorta.....	p.109
4.7	Confronto tra performance estere delle imprese vinicole.....	p.110
4.8	Impatto della pandemia Covid-19 sulle performance delle imprese vinicole irpine.....	p.115
	Conclusioni	p.119
	Bibliografia e Sitografia.....	p.124
	Riassunto.....	p.130

Introduzione

L'obiettivo del seguente elaborato è la comprensione del complesso fenomeno dell'internazionalizzazione con riferimento al settore vinicolo italiano. Partendo dall'importanza della filiera agro-alimentare si cercherà di scorporare l'incidenza della filiera vinicola evidenziandone la capacità di creare valore nei mercati internazionali. Il focus si sposterà dagli operatori ai mercati, cercando di descrivere le caratteristiche dei principali mercati vinicoli mondiali. La descrizione sarà supportata da indicatori di natura quantitativa sui mercati così da poter operare un confronto che, partendo da dati puramente dimensionali, si proporrà di individuare anche differenze nei gusti e nelle tendenze. Essendo il mercato statunitense il più grande a livello mondiale, si identifica come il primo paese importatore di vino, si utilizzeranno modelli teorici (in particolare il modello del diamante di Porter) per descriverne in modo dettagliato le caratteristiche.

Il posizionamento dell'offerta vinicola italiana sarà strumentale ad un confronto tra paesi in modo da evidenziare le differenze nelle singole offerte territoriali, ma soprattutto i punti di forza e di debolezza di ciascun paese produttore. Considerando l'eterna competizione tra i vini italiani e francesi i cui produttori aggrediscono la fascia alta del mercato (mentre molti paesi emergenti si sfidano nella fascia bassa del mercato, la lunga tradizione e la qualità dei vini italiani e francesi determina una competizione diretta nel segmento a maggior valore), si procederà ad un confronto tra il sistema vinicolo di queste due nazioni cercando di comprendere innanzitutto la capacità di creare valore nei più importanti mercati internazionali, le differenze nelle due filiere ed eventuali fattori di vantaggio che incidono direttamente sulle performance delle imprese all'estero.

L'ingresso nella terza parte del primo capitolo coinciderà con un cambio di focus, dal confronto internazionale tra mercati ed offerte territoriali ad un'analisi dettagliata della composizione industriale delle imprese vinicole nostrane. Le informazioni societarie garantiranno una descrizione delle caratteristiche dell'industria vinicola italiana, per poi comprendere le modalità attraverso le quali le nostre imprese operano nei mercati internazionali. La descrizione delle più importanti imprese vinicole italiane e delle relative performance estere sarà strumentale alla definizione dei fattori di vantaggio del comparto italiano all'estero. La prima parte dell'elaborato si concluderà con delle considerazioni in merito alle possibili evoluzioni future dell'industria, possibili pattern che potrebbero garantire un miglioramento delle performance nei paesi stranieri.

Gli effetti economici della pandemia Covid 19 sulla filiera vinicola nazionale, sia quelle stimate e relative al periodo di tempo del cosiddetto Lockdown, ma soprattutto quelle prospettiche, chiuderanno la prima parte dell'elaborato. Il focus a livello nazionale ed internazionale del primo capitolo è strumentale ad un approccio Top-down che si pone l'obiettivo di restringere il campo d'analisi dal livello nazionale a quello territoriale in modo da vedere i fattori specifici di alcuni distretti vinicoli nazionali.

La seconda parte dell'elaborato si caratterizza per una descrizione del distretto vinicolo irpino. Partendo dalle origini storiche del territorio e dalla lunga tradizione vinicola, si procederà ad una descrizione dell'evoluzione della filiera vinicola delineandone i momenti più significativi. La parte centrale del secondo capitolo ha ad oggetto la descrizione delle eccellenze vinicole irpine (Taurasi Docg, Fiano di Avellino Docg, Greco di tufo Docg e le varie tipologie doc prodotte) in modo da contestualizzare per il lettore la trattazione economica successiva. La contestualizzazione delle peculiarità territoriali apre una finestra cognitiva sulle fattispecie che direttamente ed indirettamente incidono sulla composizione industriale e sulle performance estere del territorio.

Il terzo capitolo può essere definito il cuore del seguente elaborato. Seguendo un metodo d'indagine scientifico l'obiettivo è l'inquadramento delle performance delle imprese vinicole irpine nei mercati internazionali.

Al fine di evidenziare le performance delle imprese vinicole irpine nei mercati esteri, ma anche di operare una classificazione interna che permetta di suddividere le imprese in base a caratteristiche comuni quali la dimensione o la tipologia di vino prodotto, si è proceduto seguendo un metodo d'analisi empirico fondato su un questionario che è stato sottoposto agli imprenditori. Considerando che in Irpinia il numero di imprese vinicole è di circa 205 attori, affinché l'analisi sia dotata di veridicità e capacità rappresentativa delle dinamiche societarie nel distretto, lo studio è stato orientato su 19 società. Tale campione si ritiene rappresentativo della composizione industriale del distretto, composto per la prevalenza da piccole imprese familiari (principalmente aziende agricole) e da pochi player di dimensioni maggiori che registrano delle performance migliori nei mercati esteri. Il questionario è stato sottoposto sia ai principali player quali Mastroberardino, Feudi di San Gregorio, Di Meo ecc., ma anche a tante piccole realtà vinicole che si differenziano per quantità prodotta, tipologie di vino esportate, orientamento all'internazionalizzazione ed altri fattori che permettono di evidenziare relazioni interessanti tra scelte societarie e performance all'estero. Il questionario è composto da 50 domande.

Le prime 30 domande si basano su un questionario sviluppato dal prof. Antonio Majocchi in merito ad un progetto di ricerca sulle imprese vitivinicole posto in essere dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Pavia. Le ultime 20 domande sono state sviluppate in

modo indipendente ed hanno la finalità di settorializzare l'analisi cercando di far emergere differenze specifiche tra gli attori operanti nel distretto dei vini d'Irpinia.

Il seguente questionario è stato proposto a diciannove imprenditori vinicoli irpini. Per stimolare un confronto costruttivo che permetta una comprensione più specifica delle dinamiche d'internazionalizzazione, ho personalmente intervistato diciassette imprenditori prendendo degli appuntamenti nelle rispettive aziende. Ritengo che tale approccio, in sostituzione del metodo telematico di risposta al questionario tramite posta elettronica, consenta di ottenere delle informazioni più complete. Le lunghe conversazioni con gli imprenditori hanno aggiunto alla ricerca esperienze soggettive, eterogenee e rilevanti. La conoscenza delle singole storie imprenditoriali, sia aziendali nel mercato locale ma soprattutto nei mercati esteri, permette di completare e contestualizzare le risposte alle domande oggetto del questionario. Il confronto su molte tematiche, ma soprattutto l'approfondimento sulle problematiche e le opportunità riscontrate nei principali mercati internazionali da numerosi attori, ha supportato una comprensione profonda del tessuto imprenditoriale irpino. Le risposte alle domande del seguente questionario, unite alle storie degli imprenditori intervistati, ha aggiunto informazioni utili sull'evoluzione e la crescita societaria di molte realtà imprenditoriali. Il presentarsi di dinamiche comparabili tra attori eterogenei ha aperto spunti di riflessione, la cui descrizione avverrà in modo dettagliato nelle pagine seguenti, sulla relazione tra le caratteristiche del territorio e le fasi di crescita delle attività imprenditoriali. Ulteriori spunti cognitivi riguardano il ruolo delle istituzioni territoriali e delle attività a supporto dell'internazionalizzazione: si evidenzia come su questa tematica vi sia un totale accordo dei produttori che hanno risposto ed argomentato in modo analogo. Il confronto costruttivo con gli addetti ai lavori ha evidenziato la mancanza di sinergie tra singoli produttori, la carenza di strumenti a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, ma anche l'inadeguatezza della classe politica di valorizzare la filiera più importante del territorio.

Ciò che sorprende è l'univocità delle considerazioni in merito alle ragioni che determinano l'individualismo delle imprese e la mancanza di sinergie tra gli attori coinvolti; tutti gli imprenditori enfatizzano barriere culturali, l'incapacità nell'operato delle istituzioni e un'eccessiva eterogeneità nell'offerta dei singoli produttori. Oltre ad una mera constatazione dei fatti, l'importanza del confronto è stata strumentale anche a raccogliere le idee degli imprenditori per ovviare le problematiche riscontrate e creare un percorso di crescita futuro dell'intera industria. I progetti, le soluzioni, le opinioni e la vision degli intervistati su tematiche percepite in modo significativo (il forte legame col territorio delle famiglie di imprenditori locali è evidente) ha supportato anche l'elaborato di un piano prospettico di sviluppo del sistema territoriale basato sull'apporto dei singoli intervistati. La concordanza degli attori sulle soluzioni possibili (circa il 95% degli intervistati ritiene che la creazione di un consorzio per l'export possa essere una delle soluzioni per migliorare la competitività

del territorio nei mercati internazionali), evidenzia anche una sintonia tra attori che non riesce a trovare un riscontro concreto in termini di collaborazione e creazione di valore condiviso per il territorio.

Il terzo capitolo si conclude con la definizione dei fattori di vantaggio dell'impresa vinicola nei mercati esteri, delle fattispecie che ne determinano il posizionamento di mercato, ma anche di considerazioni sulle problematiche osservate cercando di disegnare, ovviamente dal punto di vista cognitivo, un possibile percorso di crescita al fine di supportare lo sviluppo di un brand territoriale affermato nei mercati internazionali fondamentale per il miglioramento delle performance societarie.

L'ultimo capitolo dell'elaborato ha la finalità di analizzare le differenze tra le imprese vinicole in Irpinia e in Franciacorta. Avvalendosi dei risultati di una ricercatrice dell'Università di Pavia sarà possibile operare un confronto tra la composizione industriale dei due distretti vinicoli. La fattispecie secondo la quale entrambi gli elaborati si basano sul medesimo questionario permette di avviare un confronto omogeneo analizzando i medesimi aspetti di imprese vinicole di diversi territori. Così come nel seguente lavoro di analisi, il campione di imprese scelto nella zona della Franciacorta è stato accuratamente selezionato garantendo una rappresentazione fedele del distretto.

Analogamente all'indagine sul distretto vinicolo irpino, quella sulla Franciacorta si basa sul medesimo questionario sottoposto a diciannove imprenditori la cui selezione ha l'obiettivo di garantire un'adeguata rappresentazione del territorio sia da un punto di vista dimensionale (l'eterogeneità nella dimensione aziendale rispecchia la composizione del distretto dove vi è la presenza di pochi grandi player e molti attori di piccola dimensione), ma anche dal punto di vista della locazione geografica.

Confrontando i risultati delle due indagini sarà possibile accostare le evidenze empiriche delle imprese dei due distretti evidenziandone le differenze. Oltre alle differenti percentuali di imprese familiari, meccanismi di successione della governance ed età media degli attori (indicativa sulla longevità della filiera), risulta particolarmente interessante l'analisi delle differenze nei mercati internazionali. L'analisi delle differenze, ove presenti, nel posizionamento complessivo dell'offerta territoriale apre spunti di analisi su differenti approcci al mercato globale. Le differenze nelle performance societarie all'estero, così come sui mercati rilevanti dal punto di vista strategico per gli operatori, evidenzia il differente approccio delle imprese, ma soprattutto delle diversità nel sistema territoriale nel complesso. I risultati dell'analisi individuale tra gli operatori saranno aggregate in modo da favorire un lavoro di ricerca focalizzato sulle differenze tra territori in cui saranno evidenziati aspetti quali la capacità di marketing territoriale degli stessi, il ruolo delle istituzioni (in particolare l'importanza dei consorzi), e gli altri elementi che incidono direttamente ed indirettamente su performance societarie diverse. Alcune delle considerazioni saranno sviluppate seguendo un metodo induttivo di ragionamento basato sull'interpretazione congiunta di più indicatori per cui,

partendo da evidenze empiriche collegate dal punto di vista concettuale, si potranno trarre conclusioni sui differenti approcci all'internazionalizzazione delle imprese operanti nei due distretti vinicoli. Seguirà una parte in cui verranno identificati i punti di forza e di debolezza delle singole offerte territoriali ed il modo in cui questi incidono sulle performance nei mercati stranieri.

L'elaborato termina con una parte conclusiva che ha l'obiettivo di riassumere le evidenze empiriche osservate, sia quelle relative al solo distretto vinicolo irpino, ma anche quelle derivanti dal confronto con le imprese vinicole della Franciacorta. Un'analisi prospettica sulle possibili evoluzioni della filiera vinicola irpina, partendo dai fattori di vantaggio e cercando di superare gli ostacoli riscontrati, concluderà il lavoro di ricerca su quella che può essere definita la più importante filiera irpina.

Capitolo 1

Export delle imprese vinicole Italiane

1.1 Analisi del valore generato dalle imprese vinicole italiane all'estero

Il settore vinicolo è una delle più importanti componenti del settore agroalimentare italiano che è una delle cosiddette quattro A del made in Italy (Abbigliamento, Automazione, Arredo ed Agroalimentare). La crescente importanza dell'agroalimentare per l'economia italiana è testimoniata dal fatto che si configura come la seconda industria italiana, dopo quella Metalmeccanica, con un fatturato nel 2019 di 145 miliardi di euro. Oltre i confini nazionali è simbolo dell'unicità dei prodotti made in Italy, rappresentante nel mondo dell'alta qualità dei prodotti italiani e della lunga tradizione culinaria. Nel 2019 l'industria ha avuto la capacità di registrare un fatturato legato all'export di circa 44 miliardi. L'industria vinicola occupa un ruolo di rilievo all'interno della filiera, può essere inquadrata come uno dei maggiori rappresentanti della tipicità italiana nel mondo. Le nostre etichette sono presenti nei maggiori mercati globali con prodotti che i clienti internazionali percepiscono, ciò è dimostrato dal valore generato dalla filiera, di alta qualità essendo presenti nelle migliori enoteche e ristoranti del mondo.

L'export del vino italiano vive un trend positivo da numerosi anni, con un valore del fatturato alla fine del 2019 di 6,4 miliardi di euro (+3,2% rispetto al 2018). L'incremento maggiore si riscontra in termini di volumi che si avvicinano ai 22 milioni di ettolitri (+10% sul 2018) che permettono all'Italia di guadagnare il primato mondiale in termini di volumi esportati. L'analisi degli scenari e della crescita iniziata dagli anni 90, in cui il volume delle esportazioni generava un fatturato di 760 milioni di euro (valore che nel 2019 è aumentato di circa 8 volte), permette di comprendere come l'industria sia stata in grado di espletare le potenzialità offerte dai mercati internazionali. Fattori esterni che hanno favorito l'internazionalizzazione delle imprese vinicole italiane sono:

·¹Liberalizzazione degli scambi commerciali tra paesi: l'abbattimento delle barriere commerciali tra i vari paesi, specialmente per quelli appartenenti all'unione europea, ha semplificato il procedimento di vendita delle merci. Dall'inizio degli anni 90 si è osservata un'esponenziale crescita di imprese multinazionali, attori internazionali presenti in numerosi paesi sia attraverso reti di vendita strutturate, ma anche mediante la locazione in paesi diversi da quelli di origine di attività della catena del valore. La possibilità di vendere i propri vini con maggiore semplicità nei mercati internazionali ha permesso alle imprese italiane di poter adottare strategie volte all'internazionalizzazione commerciale.

Le caratteristiche del prodotto offerto, essendo il vino un bene che può essere facilmente esportato, unito a cambiamenti dal punto di vista interno, sicuramente rilevante è l'apertura internazionale dei board aziendali col conseguente sviluppo di modelli di business maggiormente improntati all'internazionalizzazione, hanno permesso la crescita esponenziale osservata.

· Effetto della globalizzazione sui consumi: sicuramente l'effetto della globalizzazione sui consumi è una materia controversa ed ampia, analizzata da numerosi studiosi che spesso giungono a risultati contrastanti. Osservando la realtà e le dinamiche dei consumi a livello internazionale è possibile affermare che l'effetto prevalente sia una tendenziale omologazione dei consumi a livello internazionale. Ciò non deve essere inteso come una perfetta uguaglianza dei consumatori tra paesi diversi, bensì come un processo innescato dalla globalizzazione che ha comportato l'allineamento degli stessi, pur essendo pregnante e determinante la specificità del contesto culturale che genera diversità a cui le imprese sono tenute ad adattarsi per essere competitive nei vari paesi. L'agevolazione del confronto tra le offerte di imprese provenienti da paesi diversi ha, dal punto di vista delle imprese, generato in molti casi una tendenziale specializzazione dei paesi in quelle industries in cui, fattori interni ed esterni, garantiscono una maggiore competitività a livello internazionale. Le caratteristiche geografiche della penisola e la storicità della produzione vinicola, i greci e i fenici hanno avviato una lunga tradizione che prosegue ai giorni nostri permettendo lo sviluppo di conoscenze tramandate da circa 3000 anni che si sostanziano in prodotti difficili da imitare e raggiungere in termini qualitativi. La tendenziale omologazione dei consumi, tenendo conto delle specificità del nostro territorio, ha supportato la larga diffusione del vino italiano nel mondo come un prodotto ricercato ed apprezzato. L'aumento del mercato potenziale, la distruzione delle barriere geografiche e l'aumento delle vendite hanno aumentato la dotazione di capitale delle imprese vinicole italiane che hanno così potuto adeguatamente supportare strategie di crescita per sfruttare in modo adeguato le potenzialità offerte dalla nascita di un unico e grande mercato globale.

¹ Libro di testo Gestione delle imprese Internazionali Matteo caroli; III Edizione; Editore: Mc-Graw-Hill education

· Globalizzazione finanziaria: L'apertura dei mercati finanziari ad investitori ed imprese di tutto il mondo ha permesso alle imprese vinicole italiane di poter beneficiare dei capitali di investitori provenienti da vari paesi per finanziare strategie di crescita coerenti alla natura del business e alle contingenze dei vari mercati. La qualità e la reputazione di cui gode il prodotto genera un potenziale vantaggio competitivo che, per essere adeguatamente sfruttato e generare profitti, richiede ingenti risorse finanziarie necessariamente volte a supportare strategie di internazionalizzazione strumentali alla creazione di reti di vendita nei vari mercati, a supportare investimenti in comunicazione, ma anche i necessari cambiamenti operativi.

La reputazione di cui gode il vino italiano nel mondo, oltre che dai confortanti trend sulle quantità esportate, è confermato dal costante aumento del prezzo medio dell'export che è passato, in un solo anno dal 2017 al 2018, da 2,70 euro per litro a 2,77 euro (+2,6%). Mentre dal 2018 al 2019 si registra un incremento da 2,77 Euro a 3,16 Euro per litro (+14,3%). Il miglioramento delle esportazioni a valore è stimato essere del 3,2%. Si registra un miglioramento, oltre che dei profitti per le imprese che esportano, del valore che i consumatori dei vari mercati attribuiscono al vino italiano. Ad un aumento delle quantità esportate corrisponde anche un incremento del valore generato. Nonostante la competitività dei mercati, i produttori italiani riescono ad aumentare i margini non entrando in una spirale competitiva di prezzi al ribasso che comporterebbe la svalutazione di uno dei prodotti simbolo del made in Italy. Ciò è il risultato di adeguate politiche aziendali che, parallelamente ad un aumento delle quantità prodotte, hanno effettuato investimenti per migliorarne la qualità (il forte aumento degli investimenti materiali negli ultimi quattro anni è sintomatico di un'industria che continua ad innovare), supportato da adeguati investimenti comunicativi esteri per agire sulla percezione che i consumatori hanno del prodotto (dal 2017 al 2018 gli investimenti pubblicitari all'estero sono aumentati dello 0,6%, mentre dal 2018 al 2019 si registra un incremento del 14,2%). La capacità di posizionare il prodotto "vino italiano" nella fascia medio alta del mercato permette di sfuggire dalla competizione di vini qualitativamente inferiori (competitors provenienti dal Cile, Usa, Australia e Sudafrica) aggredendo la leadership, indiscutibile se si guarda al valore generato all'estero, dei vini francesi.



Grafico1: Trend sul fatturato delle imprese italiane, Fonte: Mediobanca 2019

Analizzando le principali società vinicole, in particolare 168 società di capitali italiane operanti nel settore, si rileva una crescita del fatturato tra il 2017 ed il 2018 del 7,5% alla cui contribuzione hanno partecipato sia le vendite domestiche con una crescita del 9,9%, sia le vendite estere, seppur con una percentuale di crescita minore del 5,3%. Anche il 2019 è stato caratterizzato da una crescita del fatturato dell'1,1%. A differenza dell'anno precedente, oltre ad una minore crescita per il settore (il 2018 è stato l'anno migliore per le imprese vinicole, secondo solo al 2014 comparando le performance post crisi finanziaria del 2009), si rilevano performance positive per le vendite estere (+4,4%), mentre le vendite domestiche hanno subito una riduzione del -2,1% rispetto all'anno precedente. Nonostante ciò il 2019 permette di continuare il trend di crescita ininterrotta che vede un aumento dell'export, rispetto al 2014, del 34% e un aumento del fatturato nazionale del 19,7%. Un'analisi per comparti evidenzia come tra il 2017 ed il 2018 la crescita abbia coinvolto sia i vini non spumanti che gli spumanti (crescita del 7,6% e del 7,1%), con i primi che hanno beneficiato principalmente dell'andamento delle vendite domestiche, mentre i secondi delle performance ottenute nei mercati internazionali.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019P
<u>Tutte le società</u>						
Totale fatturato	0,5	4,7	5,6	6,1	6,7	1,1
Fatturato Italia	-0,5	2,5	3,8	4,7	9,8	-2,1
Fatturato all'estero	1,5	7,1	7,4	7,5	3,9	4,4
<u>di cui: S.p.A. e s.r.l.</u>						
Totale fatturato	0,7	5,3	5,5	6,5	6,3	3,2
Fatturato Italia	-0,7	4,0	2,2	5,8	8,9	0,9
Fatturato all'estero	2,0	6,4	8,3	7,0	4,3	5,1
<u>di cui: Cooperative</u>						
Totale fatturato	-0,3	3,5	6,0	5,4	8,2	-1,9
Fatturato Italia	0,3	0,7	5,7	4,7	11,2	-4,4
Fatturato all'estero	-1,1	7,7	6,3	6,3	3,9	1,8
<u>di cui: produttori di spumanti</u>						
Totale fatturato	3,2	7,5	12,8	10,0	7,3	-0,2
Fatturato Italia	1,4	4,7	13,5	9,6	7,9	-2,4
Fatturato all'estero	6,2	12,0	11,8	10,7	6,2	3,2
<u>di cui: produttori di vini non spumanti</u>						
Totale fatturato	-0,1	4,1	3,9	5,2	6,6	1,5
Fatturato Italia	-1,0	1,9	1,0	3,2	10,4	-1,9
Fatturato all'estero	0,8	6,3	6,6	6,9	3,4	4,6

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca.

Grafico 2: Indicatori di fatturato per categoria societaria, Fonte Mediobanca 2019

Un'approfondita analisi degli investimenti materiali nel settore permette di comprendere la dotazione di capitali delle società e la propensione ad effettuare investimenti di lungo periodo. Si denota come in molti casi le risorse siano destinati a finanziare progetti per aumentare la sostenibilità delle imprese. Le peculiarità del settore vinicolo, in particolare la vicinanza e il legame con il territorio d'origine,

impongono scelte aziendali che favoriscano lo sviluppo del territorio in cui operano. Sostenibilità che si compone di tre elementi: ambientale, economico e sociale. Se gli investimenti orientati alla viticoltura biologica o biodinamica soddisfano la componente ambientale, la sostenibilità economica delle scelte e l'aspetto sociale, capacità di creare valore per la collettività, sono ulteriori aspetti che i board aziendali devono considerare nella definizione delle strategie di crescita dell'impresa. Nel concreto oltre all'utilizzo di prodotti biologici in vigna, ad una lavorazione che preservi le qualità del terreno eliminando diserbanti, si fa riferimento anche allo smaltimento dei rifiuti e all'utilizzo di energie rinnovabili. L'impatto ambientale, la sostenibilità, la riduzione progressiva di componenti aggiuntivi nella produzione dei vini è un driver di sviluppo del settore: i clienti sono alla ricerca di vini biologici senza componenti aggiuntivi, ciò genera potenzialità per le imprese essendoci una minore elasticità al prezzo per tale tipologia di prodotti (si evidenzia come l'offerta sia ancora scarsa a livello internazionale), ma ciò richiede investimenti tecnologici per rinnovare il processo produttivo. Nel 2018 si è registrato un forte incremento degli investimenti materiali del 25,9% rispetto al 2017 (per i vini non spumanti la crescita è del 30,4%, mentre per gli spumanti è del 10,8%). Dopo quattro in forte aumento, nel 2019 si registra una diminuzione del 15,9% rispetto al 2018 (la più significativa è quella degli spumanti con una riduzione del -23,9%).

1.2 Analisi dei principali mercati vinicoli mondiali

Gli ottimi risultati delle imprese vinicole italiane nei mercati internazionali vedono una distribuzione del prodotto differenziata in numerose macro-aree geografiche: Il mercato più importante rimane quello comunitario, con l'Europa che assorbe il 51,9% del fatturato estero facendo registrare un incremento, rispetto al 2018, dell'1,9%. Tra le principali destinazioni risaltano per importanza e volumi esportati Germania e Francia che hanno registrato una crescita nel 2019 rispettivamente del 2,5% e del 6,5%. Si denota come un altro importante sbocco commerciale è il mercato inglese con un valore delle importazioni di vino italiano di circa 800 milioni di Euro. Le vicende politiche inglesi, la brexit e gli effetti commerciali derivanti dalle tensioni politiche tra comunità europea e Gran Bretagna, hanno inciso negativamente sulle performance delle nostre etichette: la contrazione, tra il 2018 ed il 2019; è stata del 5%. A differenza delle imprese italiane, le etichette francesi registrano un incremento delle esportazioni verso la Gran Bretagna aprendo, nonostante la crescita sia contenuta, spunti di riflessione sulla diversa attrattività dell'offerta delle case vinicole francesi rispetto a quelle italiane che verrà ampiamente analizzata nella seconda parte del seguente capitolo.

	Export Italia		Export Italia in %		Var. export Italia 19/18		Consumi	p1 It
	mhl	bn EUR	% mhl	% bn EUR	% mhl	% bn EUR	mhl	
Germania	6,1	1,1	27,8	16,5	20,2	2,5	20,4	
Stati Uniti	3,5	1,5	16,0	23,9	2,7	5,4	33,0	
Regno Unito	2,9	0,8	13,1	12,0	1,2	-5,0	13,0	
Francia	1,0	0,2	4,5	3,2	16,4	6,5	26,5	
Canada	0,8	0,3	3,6	5,3	1,0	2,6	4,7	
Svizzera	0,7	0,4	3,4	5,9	5,0	1,6	2,7	
Russia	0,5	0,1	2,4	2,0	26,4	21,1	10,0	
Svezia	0,5	0,2	2,4	2,8	-2,9	0,8	2,3	
Paesi Bassi	0,5	0,2	2,3	2,6	12,9	8,8	3,5	
Austria	0,5	0,1	2,2	1,7	22,5	0,2	2,3	
Giappone	0,5	0,2	2,2	2,8	18,2	13,1	3,5	
Belgio	0,4	0,1	1,9	2,1	7,2	-0,2	2,7	
Danimarca	0,4	0,1	1,8	2,2	0,9	-3,2	1,5	
Cina	0,4	0,1	1,7	2,1	9,8	5,4	17,8	
Polonia	0,3	0,1	1,2	1,1	19,1	14,1	1,1	
Norvegia	0,2	0,1	1,1	1,5	0,9	1,1	0,9	
Australia	0,1	0,1	0,7	1,0	3,8	2,9	5,9	
MONDO	21,8	6,4	-	-	10,6	3,2	244,0	

Fonte: Istat, IMF, OIV, Wine Institute, UN Comtrade, Onu e World Health Organization (ultimi dati disponibili).

Grafico 3: Tendenze sui paesi di destinazione dell'export Italiano

Il secondo mercato internazionale in termini di volumi per le imprese italiane è quello ²Statunitense, in particolare il Nord America, con una quota complessiva del 31,7% in espansione, dal 2018 al 2019, del 6,5%. Gli stati uniti sono il più importante mercato vinicolo a livello internazionale, caratterizzato da un numero crescente di consumatori alla ricerca di vini di qualità. I fattori che lo rendono appetibile da un punto vista economico, spingendo numerose imprese ad effettuare investimenti volti a migliorarne il presidio, sono numerosi:

Abitudini dei consumatori diversi rispetto a quelle dei paesi UE: i ritmi lavorativi e lo stile di vita statunitense si caratterizzano per una tendenza maggiore a consumare i pasti fuori casa. Si denota come i consumatori abituali di vino spendono di più rispetto alla media generale dei consumatori statunitensi. Le nostre etichette beneficiano delle esternalità positive derivanti dall'appartenenza al più ampio aggregato Made in Italy: I ristoranti italiani, soprattutto in megalopoli come New York o Los Angeles, sono preferiti rispetto ad altre cucine. La reputazione di cui gode, immagine che in termini reali si sostanzia in un posizionamento medio-alto, la ristorazione italiana permette di posizionare i vini in modo semplice, ad un prezzo elevato e sfruttando un canale commerciale rilevante e non replicabile dai competitor francesi, spagnoli, statunitensi e sud-americani. L'alta capacità di spesa dei consumatori statunitensi e il crescente interesse verso i vini italiani (negli ultimi

² La politica commerciale del presidente statunitense Donald Trump ha destato preoccupazione nel settore, in particolare i dazi sui prodotti europei hanno fortemente colpito i formaggi, prosciutti e liquori Made in Italy con una tariffa aggiuntiva de 25% che ha fatto lievitare i prezzi per i consumatori riducendo contestualmente i margini per le imprese

anni il focus si sta spostando dai vini più famosi quali il Chianti, Chardonnay o Cabernet verso nuove tipologie come ad esempio il prosecco) si riflettono in una spesa media nei vini in costante aumento.

Gli intenditori, ma anche i bevitori occasionali, consci della tradizione italiana e delle numerose varietà di vini prodotte, sono disposti a spendere cifre elevate per scoprire nuove varietà di vino italiano. Ciò genera opportunità per quelle imprese la cui offerta, per ragioni di marketing territoriale o per una limitata quantità offerta, non sono ancora riuscite ad entrare nella grande distribuzione statunitense. Nonostante una distribuzione omogenea delle certificazioni vinicole più importanti (IGT, DOC, DOCG) ³sul territorio nazionale si evidenzia come le imprese meridionali faticano nel complesso ad esportare in modo adeguato negli USA (su un campione che analizza le più importanti 215 società vinicole meno di 30 sono imprese del Mezzogiorno). L'apertura verso nuovi vini impone alle imprese meridionali, il cui export è posto in essere da pochissime imprese di grande dimensione, di affrontare la sfida dei mercati internazionali che può essere vinta unicamente attraverso l'innovazione dei modelli di business delle società. Nel Meridione, fermo restando l'importanza di politiche pubbliche volte a ridurre il gap interno stimolando l'internazionalizzazione, si denota la scarsa capacità delle imprese di agire in modo congiunto sfruttando sinergie economiche derivanti dall'appartenenza a consorzi e cooperative. Non essendo in discussione la qualità dei vini, le problematiche sui mercati internazionali derivano spesso da un'inefficienza a livello di costi, dalla scarsa capacità di sfruttare economie di scala, dalla mancanza di collegamenti internazionali, ma spesso anche dall'inadeguatezza delle imprese di rispettare le commesse (spesso gli intermediari richiedono quantità che superano la capacità produttiva delle singole imprese).

	Paesi UE	Resto del Mondo	Nord America	Centro e Sud America	Asia e Australia
Ripartizione % nel 2018	52,7	9,2	31,2	1,6	5,3
Ripartizione % nel 2019P	51,9	9,7	31,7	1,4	5,3
Variazione %	3,4	10,9	6,5	-8,2	3,6

Grafico 4: percentuale di vendite estere degli operatori italiani, Fonte: Mediobanca 2019

La terza macro-area è quella asiatica che nel 2019 ha assorbito il 5,3% del fatturato estero. Le principali destinazioni sono la Cina, il Giappone e l'Australia. L'aspetto più interessante del mercato asiatico è rappresentato dalle prospettive di crescita: si prevede nel giro di 5 anni una crescita del 20%. Tutto lascia presagire, sia fattori economici quali la costante crescita del PIL pro-capite che

³ Indagine sul settore vinicolo a cura dell'Area Studi di Mediobanca; Maggio 2020

tendenze quali l'aumento dei consumatori abituali di vino, che il ruolo svolto da questa area per le imprese vinicole mondiali sia destinato a crescere offrendo importanti opportunità di profitto.

Nonostante la maggior parte degli investimenti nel continente asiatico siano rivolti in Cina, il mercato che genera più valore per le imprese vinicole italiane è il Giappone che ha importato vino italiano per un valore di circa 21,6 miliardi di Yen. Appare comunque ragionevole pensare che nei prossimi cinque anni la Cina superi il Giappone diventando il più importante mercato asiatico per il vino nostrano. L'esponentiale crescita della middle-class cinese, sia in termini di volume che in termini di reddito pro-capite, e l'aumento del Pil cinese sono fattori che lasciano presagire il ruolo chiave che si accinge a svolgere tale mercato. Indagini di mercato rivelano come i vini più conosciuti ed apprezzati dal popolo del Sol levante siano il Chianti, il Barolo e l'Amarone con Toscana e Piemonte che si identificano come le regioni più conosciute per la produzione di vini pregiati. Nonostante i buoni risultati del vino italiano solo 2 consumatori su 10 associa il vino all'Italia, mentre 8 consumatori su 10 identificano la categoria "vino" con la Francia. La percezione nei vari paesi europei, così come negli USA, dell'Italia come paese simbolo di una cucina e di prodotti agroalimentari di qualità non è scontata in Cina dove sono necessari investimenti comunicativi per portare a conoscenza del mercato le caratteristiche dell'offerta italiana.

Il terzo mercato asiatico è l'Australia che oltre ad essere uno dei maggiori esportatori di vino, subito dopo Italia, Francia e Spagna, è anche fonte di reddito rilevante per le imprese vinicole nostrane. La crescita economica del paese, che è divenuto la 12° economia mondiale con tassi di crescita stabilmente superiori al 2%, un reddito pro-capite tra i più elevati al mondo, un tasso di disoccupazione e un debito pubblico bassi fanno di tale paese un mercato appetibile ed in crescita. Il Made in Italy nell'agroalimentare può contare su una reputazione più consolidata in Australia rispetto al mercato cinese, sicuramente influenzata da una maggiore vicinanza alla cultura occidentale.

Suddividendo le aziende vinicole in quelle produttrici di Spumanti e Vini (esclusi Spumanti) è possibile valutare l'incidenza dei singoli mercati per tipologia di prodotto. I recenti riconoscimenti che lo spumante italiano ha ottenuto nel mondo (nella più importante manifestazione a livello mondiale "The champagne and sparkling wine world championships 2019", in cui hanno partecipato 18 paesi per un totale di 185 medaglie d'oro, lo spumante italiano ha primeggiato a livello internazionale raccogliendo complessivamente 71 medaglie d'oro) hanno garantito una crescita delle esportazioni di circa il 13% nel Nord America, del 2% in Asia e Australia e del 20% nel resto del mondo (unica nota dolente per le imprese produttrici di spumante è una diminuzione delle vendite nei paesi UE in cui si registra una diminuzione del 5,4%). Analizzando solo il mercato vinicolo nel 2019 la crescita nel mercato europeo è stata del 5,2%, percentuale analoga alla crescita nel mercato Nordamericano, mentre in Australia e Asia si registra una variazione positiva delle vendite del 4,2%.



Grafico 5: Numeri indice delle esportazioni, Fonte: Mediobanca 2020

	Paesi UE	Resto del Mondo	Nord America	Centro e Sud America	Asia e Australia
Spumanti					
Ripartizione % nel 2018	54,0	15,6	23,0	0,8	6,6
Ripartizione % nel 2019P	49,6	18,1	25,1	0,7	6,5
Variazione %	-5,4	19,8	12,2	-8,3	1,7
Vini (esclusi Spumanti)					
Ripartizione % nel 2018	52,4	8,0	32,8	1,7	5,1
Ripartizione % nel 2019P	52,4	8,1	33,0	1,5	5,0
Variazione %	5,2	7,5	5,7	-8,1	4,2

Figura 1 Grafico 6: Vendite all'estero per area di destinazione, Fonte: Mediobanca 2020

2.1 La concorrenza internazionale

La competizione a livello mondiale per la produzione di vino è alta con numerosi paesi che concorrono per aumentare la quota di mercato ed il valore generato nei vari mercati internazionali.

Produzione mondiale di vino (milioni di hl, 2014-2019P)

	Italia	Francia	Spagna	USA	Argentina	Australia	Cile	Sudafrica	Germania	Cina	Portogallo	Mondo
2014	44,2	46,5	39,5	23,1	15,2	11,9	9,9	11,5	9,2	13,5	6,2	270,0
2015	50,0	47,0	37,7	21,7	13,4	11,9	12,9	11,2	8,8	13,3	7,0	275,0
2016	50,9	45,4	39,7	23,7	9,4	13,1	10,1	10,5	9,0	13,2	6,0	269,0
2017	42,5	36,4	32,5	23,3	11,8	13,7	9,5	10,8	7,5	11,6	6,7	248,0
2018	54,8	49,2	44,9	24,8	14,5	12,7	12,9	9,4	10,3	9,3	6,1	294,0
2019P	47,5	42,1	33,5	24,3	13,0	12,0	11,9	9,7	9,0	8,3	6,7	260,0
Var % 18/19	-13,3	-14,4	-25,4	-2,0	-10,3	-5,5	-7,8	3,2	-12,6	-10,8	9,8	-11,6

Fonte: nostre stime su OIV, I dati sulla congiuntura vitivinicola mondiale, aprile 2020.

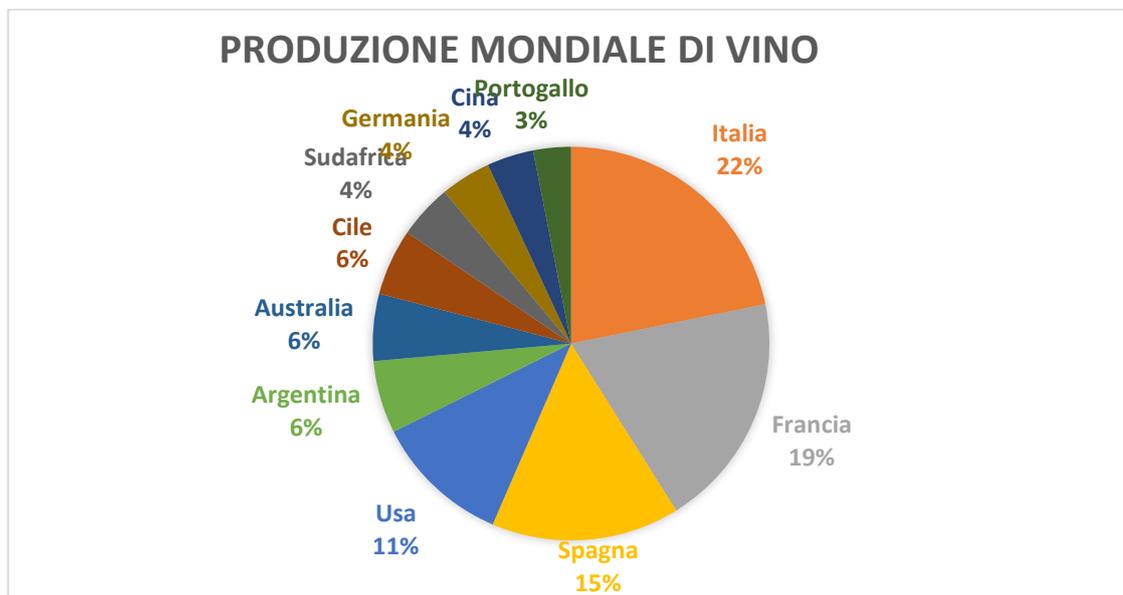


Grafico 8

L'Italia rimane il paese che produce più vino al mondo con le nostre etichette che garantiscono il primato mondiale per volume di vino esportato. Nonostante la competizione coinvolga imprese provenienti da varie nazioni (Spagna, USA, Argentina, Cile, Australia, Sudafrica, Germania, Cina, Portogallo) la competizione diretta, sia per la qualità dei vini prodotti che per la fascia di mercato a cui è rivolta l'offerta, è tra i vini italiani e quelli francesi. Le imprese provenienti da questi paesi, nonostante non abbiano una tradizione vinicola paragonabile a quella italiana e francese, sono riusciti in poco tempo a diventare competitivi a livello internazionale. La capacità di creare le condizioni per sfruttare un vantaggio competitivo rispetto ad altre nazioni può essere compresa meglio filtrando le osservazioni attraverso il ⁴Modello di Porter, secondo il quale alla base del vantaggio competitivo vi sono quattro fattori:

- Firm strategy and rivalry si riferisce alle strategie delle imprese, ma anche al livello della competizione sul mercato locale. Si denota che nei paesi emergenti quali USA, Cile, Australia, Sudafrica (emergenti non dal punto di vista economico nel complesso, ma con riferimento esclusivo all'industria vinicola) la forte competizione sul mercato interno ha permesso una rapida maturazione delle imprese, ma anche una forte spinta all'innovazione. I fattori competitivi del mercato locale hanno così garantito, dinamica simile a quella riscontrata in altre industrie che hanno portato alla nascita dei cosiddetti sfidanti Globali (imprese che si sono internazionalizzate in poco tempo e che provengono dai paesi emergenti), alle imprese lo sviluppo rapido di know-how, competenze e risorse per essere competitivi fin da subito nei mercati internazionali.

⁴ Il Vantaggio Competitivo; Micheal E. Porter

· **Factor conditions:** le risorse e i fattori specifici di un paese possono essere sfruttati nel mercato globale per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors stranieri. Le caratteristiche geografiche di questi paesi, ma anche fattori economici quali il basso costo del lavoro, hanno permesso un rapido sviluppo della filiera vinicola supportando un costante aumento delle quantità prodotte. L'efficienza operativa permette agli attori considerati, nonostante il gap qualitativo con i vini italiani e francesi, di aggredire la fascia più bassa del mercato optando per strategie focalizzate sui volumi per compensare i bassi margini derivanti dalle vendite.

· **Demand conditions:** riguarda fattori connessi alla domanda domestica del prodotto. Si denota come il grado di sofisticazione della domanda per un particolare prodotto stimoli le imprese ad un miglioramento costante dell'offerta. Tra i paesi emergenti per l'industria vinicola, quello in cui le condizioni interne relative alla domanda hanno svolto un ruolo pregnante nel favorire il rapido sviluppo dell'industria vinicola riguarda sicuramente gli USA. L'ampiezza della domanda, nonostante il consumo medio annuo pro capite di vino sia relativamente basso (11 Litri pro-capite, distante da quello italiano di 40 Litri), la grandezza del mercato lo rendono il più importante a livello mondiale. I crescenti consumi, il costante aumento del grado di sofisticazione della domanda, ma soprattutto il fatto di dover operare all'interno di un'arena competitiva composta dai maggiori player hanno stimolato le imprese ad adeguarsi immediatamente a standard produttivi internazionali. Fattore di vantaggio competitivo rispetto alle imprese estere è sicuramente una posizione privilegiata nel presidio del mercato domestico, ma anche minori costi di trasposto e il recupero di margini sulle vendite. In poco tempo gli Usa sono diventati il quarto produttore di vino al mondo con la California che si caratterizza per una produzione complessiva di circa il 90%, seguita da Washington (3%), New York (3%), Oregon (1%) e Texas (1%). Lo sviluppo della filiera vinicola è iniziato a partire dagli anni 70 con la produzione dei cosiddetti vitigni internazionali quali ad esempio il Cabernet Sauvignon, lo Chardonnay, Pino nero, Merlot e Sauvignon anche se recentemente sono state introdotte alcune varietà italiane come il Sangiovese e il Nebbiolo. Un vitigno che potremmo definire autoctono, anche se è oggetto di discussione l'origine geografica, è lo Zinfandel molto diffuso in California.

· **Related and supporting industries:** fa riferimento alla presenza di fornitori e produttori complementari lungo la filiera caratterizzati da competenze distintive. Le politiche governative in molti di questi stati, gli incentivi rivolti al settore primario, la crescita dei mercati internazionali del vino hanno permesso a paesi come il Cile, Australia, Usa e Sudafrica di sviluppare in poco tempo una filiera integrata con numerosi produttori e fornitori.

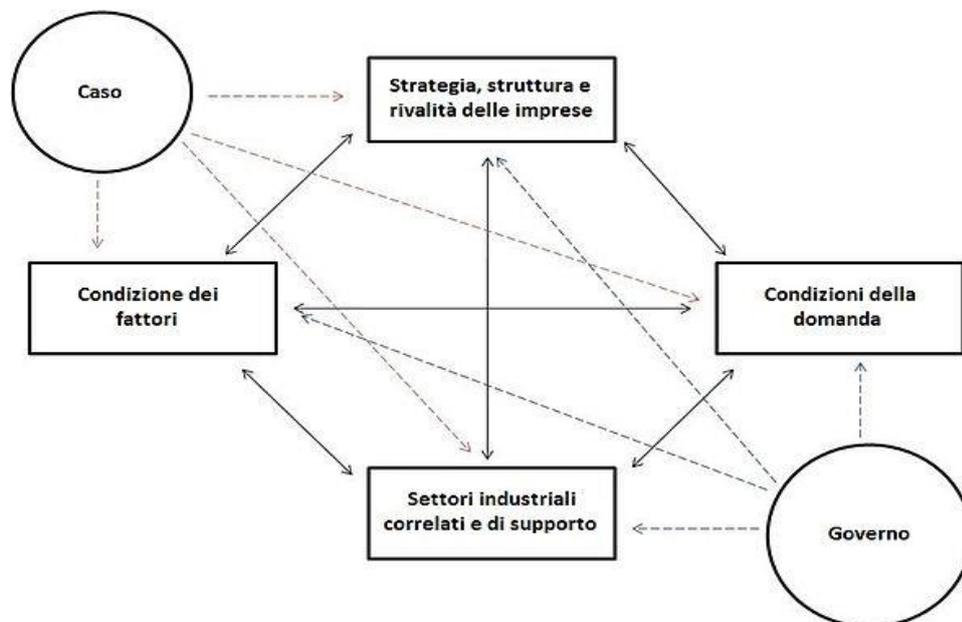


Grafico 9: Fattori incidenti sul vantaggio competitivo, Fonte: Michael Porter; Teoria del vantaggio competitivo

Il modello di Porter, oltre che uno strumento ideale per comprendere in modo profondo le ragioni del vantaggio competitivo, la natura dello stesso e le interdipendenze tra fattori, si differenzia dalla teoria classica aprendo alla possibilità per le nazioni, indipendentemente dalle risorse iniziali, di poter costruire un vantaggio competitivo. Le nazioni considerate, in particolare la filiera statunitense, dimostrano che tramite gli adeguati investimenti governativi (infrastrutturali, nella ricerca ed in senso ampio di incentivo allo sviluppo di un'industria) è possibile creare le basi per lo sviluppo di un vantaggio competitivo a livello internazionale.

Addentrando nella teoria di Porter, uscendo dalla concezione nazionale ed entrando in quella puramente manageriale, le imprese possono creare valore per i clienti ed ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors nazionali ed internazionali attraverso due differenti strategie (leadership di costo o differenziazione). Vi sono dei casi in cui però, contrariamente a quanto sostenuto dall'economista, le imprese riescono a perseguire contemporaneamente entrambe le logiche ponendo in essere la cosiddetta Blue Ocean Strategy.

Un esempio interessante che evidenzia da un lato la competitività di questi nuovi sfidanti globali lontani dalla tradizione vinicola europea, enfatizzando allo stesso tempo come anche l'industria vinicola offra l'opportunità di trovare nuovo spazio di mercato tramite innovazioni nel business model è quello di Yellow Tail:

L'impresa vinicola australiana Casella wines nel 2001 riuscì a creare nuovo spazio di mercato utilizzando il brand Yellow Tail per produrre un vino completamente diverso da quello offerto dai competitors internazionali. Non un vino pregiato adatto agli intenditori, bensì un prodotto divertente,

dolce, semplice da gustare ed abbinare, innovativo, a basso costo e in grado di adattarsi ad ogni palato. La scelta di sperimentare un vino lontano dai paradigmi classici dell'industria ha premiato la società:

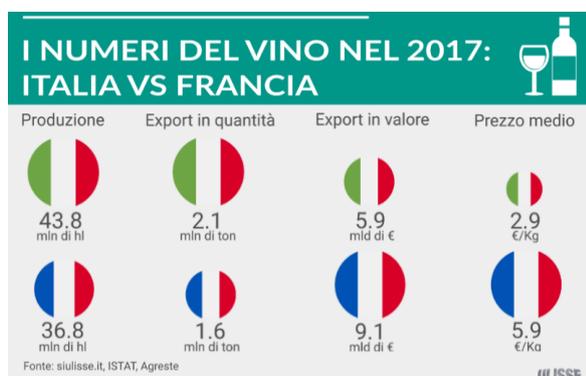
⁵Entro l'agosto 2003, era il vino rosso più venduto in USA tra tutti quelli in bottiglia da 750 ml, comprese le etichette californiane. A metà del 2003 la media delle vendite annuali in continua crescita era arrivata a 4,5 milioni di casse”.

L'effetto sul mercato statunitense è stato destrutturante: oltre ai ricavi di vendita generati dall'impresa estera, si evidenzia come il prodotto abbia sottratto rilevanti quote di mercato a player affermati nella fascia bassa del mercato, avvicinando contestualmente moltissimi consumatori ad un prodotto percepito da molti come d'élite.

2.2 Confronto tra performance delle imprese italiane e quelle francesi

I nuovi produttori stanno progressivamente aumentando la qualità dei vini o, come l'esempio di Yellow Tail, diventano sempre più competitivi. Nonostante ciò la leadership mondiale, sia in termini quantitativi, ma soprattutto qualitativi è ancora saldamente nelle mani delle imprese vinicole italiane e francesi. L'analisi delle performance delle imprese italiane e francesi può essere utile per comprendere gli aspetti dell'eterna competizione tra i principali esportatori a livello internazionale, ma soprattutto per comprendere come due diversi approcci all'internazionalizzazione incidano in modo rilevante sulla creazione di valore.

Le imprese italiane esportano di più delle imprese francesi, a fronte di una produzione complessiva di circa 50 Milioni di hl sono venduti nei mercati esteri circa 20 Milioni di hl, mentre la Francia esporta circa 14 Milioni di hl su una produzione complessiva di 42 Milioni di hl di vino. Dal punto di vista quantitativo la competizione vede i produttori italiani primeggiare in modo indiscusso, purtroppo un'analisi più approfondita evidenzia un gap in termini di valore prodotto. La figura seguente evidenzia tale differenza nelle performance.



⁵ Thinking outside the box: The blue ocean strategy, il caso Yellow Tail; Cristina Adami 2018.

Esiste un enorme divario tra il prezzo medio al litro, per l'Italia nel 2018 era pari a circa 2,9 euro, mentre quello dei vini francesi era di 5,9 Euro al litro (le statistiche si riferiscono all'anno 2017, nonostante il gap temporale è possibile affermare che non sono avvenuti cambiamenti significativi oltre ad un leggero aumento del prezzo medio di vendita dei vini italiani). L'export francese vale 9,1 Miliardi di euro, valore decisamente superiore a quello italiano che non supera i 5,9 Miliardi. Sfortunatamente per le imprese italiane, il valore delle esportazioni è il dato su cui valutare la bontà della filiera ed al momento il confronto competitivo evidenzia delle differenze che premiano il modello francese. Prima di analizzarle in dettaglio è indispensabile precisare che i diversi livelli di prezzo, conseguentemente di valore prodotto, non indicano una differenza qualitativa tra i vini delle due nazioni, al contrario possono, tenendo ovviamente conto che esistono migliaia di diversi uvaggi, essere descritti come vini di alta qualità per le proprietà organolettiche e strutturali del prodotto. Appare interessante comprendere le ragioni per cui, prodotti comparabili da un punto di vista qualitativo, generano dei risultati profondamente diversi da un punto di vista economico. La ragione principale deve essere necessariamente ricercata in un diverso potere contrattuale dei produttori francesi rispetto a quelli italiani. In Francia si osserva una larga diffusione dei consorzi tra i produttori che si presentano nei mercati internazionali in modo compatto. L'unione tra tante piccole e medie imprese permette di stabilire a priori i prezzi al quale si desidera esportare riuscendo a generare maggior valore, ma anche permettendo di evitare una competizione interna che porta ad una guerra dei prezzi. L'unione tra produttori appartenenti alla medesima area geografica, ciò implica la produzione di vini comparabili dal punto di vista qualitativo, permette di evitare la perdita di valore derivante da divergenze nelle politiche di prezzo e di prodotto (politiche che inevitabilmente sono influenzate da fattori interni quali l'efficienza operativa, la quantità prodotta e scelte dei singoli board). Il controllo sul prodotto e sul suo posizionamento permettono al sistema vinicolo francese di espletare pienamente le potenzialità economiche della filiera. La capacità di fare rete permette di aumentare il potere contrattuale dei produttori, analizzando le esportazioni delle imprese italiane si evidenzia un potere contrattuale degli intermediari che stabiliscono il prezzo di acquisto dei prodotti. I produttori italiani si presentano in modo individuale sui mercati internazionali, ciò permette agli intermediari di poter comprare l'offerta di numerosi produttori optando per quella più conveniente. Nel momento in cui più imprese provenienti dalla stessa area geografica, ciò implica la produzione di vini comparabili, trattano con gli intermediari in modo indipendente, innescano una guerra sui prezzi che aumenta la percentuale di valore che gli intermediari riescono a trattenere. Tra i principali 15 produttori internazionali, classifica basata sul volume d'affari generato dalle imprese, non vi sono imprese italiane mentre compaiono 4 player francesi (il primo gruppo vinicolo a livello mondiale è l'americana Constellation Brands con 6,9 miliardi di dollari di fatturato, mentre il primo gruppo italiano è GIV con 365 milioni di fatturato). L'individualismo delle nostre imprese sui mercati internazionali comporta una perdita di valore per circa 4 miliardi di euro. Per essere più competitivi

sui mercati l'industria italiana dovrebbe sviluppare la capacità di fare network tra imprese, ispirandosi al vincente modello francese, per aumentare il controllo sul prodotto. Le sinergie economiche sviluppabili garantirebbero anche un maggior controllo sul posizionamento dei prodotti, la capacità di agire in modo compatto dal punto di vista comunicativo generando esternalità positive per il territorio d'appartenenza. Un esempio italiano è il modello Chianti, pur essendo carenti le relazioni tra imprese, la capacità di valorizzare il prodotto nel mercato americano ha stimolato l'interesse degli investitori statunitensi che hanno iniziato ad entrare nel capitale sociale delle società vinicole. La toscana ha avuto la capacità di sviluppare un sistema turistico basato sulle tipicità del territorio, dalle bellezze artistiche ai prodotti agroalimentari, in cui l'immagine di cui godono all'estero eccellenze vitivinicole come il chianti, il brunello di Montalcino e il vino nobile di Montepulciano generano valore per il territorio attraendo ogni anno migliaia di turisti e di investimenti diretti da tutto il mondo.

L'aumento costante del prezzo medio al litro, dal 2018 al 2019 si è registrato un incremento da 2,9 a 3,16 euro, per i vini italiani evidenzia un importante miglioramento che riduce il gap con i vini francesi. È indispensabile sviluppare un sistema maggiormente integrato che valorizzi pienamente la qualità dei vini italiani, la lunga tradizione vinicola e le tipicità dei territori lungo la penisola. Fattore di vantaggio competitivo della filiera vinicola nostrana è rappresentato da una maggiore eterogeneità dei vini prodotti da Nord a Sud: analizzando le aree premiate con le più importanti certificazioni l'Italia conta 75 aree dove si producono vini DOCG (acronimo di "Denominazione di Origine Controllata e Garantita) e 330 aree DOC (vini di origine Controllata). Un'offerta ampiamente differenziata che necessita di essere posizionata in modo compatto nei mercati internazionali valorizzando la diversità dei territori e dei vini prodotti. Il ruolo dei grandi player dovrà essere quello di sviluppare sinergie e collegamenti con le numerose piccole e medie imprese dei rispettivi territori, valorizzandone il potenziale per fare in modo che ogni territorio abbia la forza di presentarsi sul mercato in modo compatto. Numerosi report evidenziano il triste dato che le piccole imprese tendono a non collaborare con quelle di grandi dimensioni per il differente potere contrattuale che rende svantaggioso il rapporto commerciale per le prime. Il modello Grana Padano e la sua capacità di mettere a sistema numerosi piccoli produttori è sicuramente un interessante esempio per aumentare il valore generato nei mercati internazionali.

Ulteriori elementi che incidono sulla capacità delle imprese francesi di generare maggior valore all'estero è sicuramente la quota di vino sfuso esportato che non supera il 20% della quantità prodotta. L'Italia si posiziona al secondo posto per la quantità di vino sfuso esportata a livello internazionale (la leadership nel settore è spagnola), seguita da Argentina e Cile. Il valore delle esportazioni in tale segmento supera i 3 Miliardi di euro. Sicuramente la vendita di vino sfuso genera valore per molti operatori del settore, ma è necessario evidenziare che tale segmento coinvolge la fascia bassa di mercato. Il prezzo dei vini sfusi è decisamente inferiore a quello dei vini imbottigliati. La capacità

dei produttori francesi di ridurre al minimo tali quantità permette di trattenere quote rilevanti di valore che incidono in modo consistente sul gap esistente tra performance italiane e francesi.

La figura seguente introduce al mercato del vino sfuso nel mondo evidenziando la posizione di leadership dei produttori spagnoli, con l'Italia che si posiziona al secondo posto nel mondo per esportazioni di tale tipologia di prodotto. I produttori francesi tendono ad esportare meno vino sfuso rispetto a quelli italiani, ciò è sintomatico di una migliore capacità di valorizzazione della produzione complessiva (il vino sfuso viene venduto a prezzi molto più bassi rispetto a quello imbottigliato causando inevitabilmente una perdita di valore potenziale).



Grafico 11, Fonte: I numeri del vino, anno 2019

Ultimo elemento determinante riguarda il sistema delle certificazioni che si identifica come un imprescindibile condizione per comunicare ai vari mercati la qualità dei vini. Nonostante il sistema vinicolo italiano sia dotato di un adeguato numero di riconoscimenti che certificano la qualità, quello francese si differenzia per una struttura più complessa e differenziata che ha il pregio di comunicare in modo più efficace ai consumatori l'offerta vinicola dei vari produttori. La certificazione dei marchi di alta qualità in Francia cominciò negli anni 30.

Oltre all'eterna sfida tra produttori italiani e francesi, la Spagna si inserisce nella competizione globale posizionandosi come il terzo produttore internazionale. Anche se i produttori spagnoli aggrediscono una fascia di mercato profondamente diversa da quella francese (la leadership mondiale sulle esportazioni di vino sfuso è indicativa del posizionamento complessivo delle imprese spagnole), molti produttori italiani (soprattutto nella fascia bassa del mercato) competono quotidianamente con le imprese iberiche. Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio Espanol del mercado, oltre ad un

costante aumento delle quantità esportate, il prezzo medio dell'export è cresciuto del 6,7% evidenziando come la filiera stia costantemente aumentando la qualità dell'offerta. I vini spagnoli più venduti a livello globale sono gli Sparkling e i Cava (le vendite sono in crescita del 24%), seguiti dai vini bianchi che registrano un incremento delle vendite del 9,3%. I mercati più importanti per i produttori spagnoli sono quello cinese, canadese e portoghese.

1.3 Struttura finanziaria e composizione dei Board aziendali

Analizzando i risultati di 215 società⁶ vinicole che possono essere descritte come i principali player del settore, un campione che comprende quelle società particolarmente virtuose nei mercati internazionali, è possibile affermare che il ROI (return on investment) è stabile intorno al 6%. Tale indicatore ci informa sulla capacità della gestione caratteristica di generare ricchezza a prescindere dalle fonti di finanziamento utilizzate. Il ROE (Return on Equity) è cresciuto dal 5,4% del 2014 al 7,1% del 2018. L'indicatore ci informa sulla capacità del capitale investito in azienda di generare ricchezza, è un dato a cui gli investitori sono particolarmente sensibili indicando che, ogni euro di capitale investito in azienda, genera un guadagno per gli azionisti del 7,1%. Il miglioramento osservato è imputabile all'aumento degli utili che le società oggetto del campione (+72,3%) hanno riscontrato nei mercati esteri e ad una contestuale contrazione degli oneri finanziari. La struttura finanziaria appare solida, vi è un tendenziale bilanciamento tra capitale di debito ed Equity con il primo che nel 2018 rappresenta complessivamente il 64,2% del capitale netto. La composizione ottimale della struttura finanziaria è oggetto di discussioni e studio nel settore, è opinione condivisa che quella ottimale preveda una percentuale compresa tra il 50-60% del capitale di Debito. Percentuali maggiori indicano un'eccessiva rischiosità della società che potrebbe, nel caso in cui sconti cicli economici negativi che incidono sui flussi di cassa, non essere in grado di adempiere alle proprie obbligazioni. Sicuramente è importante precisare che il tipo di attività svolta dall'impresa e il settore d'appartenenza influenzano tale parametro. In definitiva una presenza del capitale di debito in percentuale superiore al 65-70% è sintomatico di un'eccessiva rischiosità della compagine aziendale. La solidità delle imprese vinicole italiane, tenendo sempre conto del campione scelto, è confermata analizzando i risultati del modello di Scoring R&S- Unioncamere che mostra come il 76,7% delle imprese è nella classe investment grade.

Aspetto rilevante è l'analisi della struttura proprietaria che, oltre ai modelli societari più utilizzati, fornisce informazioni utili sulla composizione della proprietà:

⁶ Indagine sul settore vitivinicolo a cura dell'Area Studi di Mediobanca; Maggio 2020

· il 58,3% del patrimonio netto delle società oggetto del campione di studio, citati all'inizio del paragrafo, è riconducibile al controllo familiare (dato che unisce la fattispecie in cui il controllo sia esercitato da persone fisiche al caso in cui si agisca in modo indiretto tramite persone giuridiche). Le cooperative rappresentano il 19,6% del totale con il restante 22,1% suddiviso tra:

· 13,6% a investitori finanziari

· 8,5% a società straniere

I soci esteri detengono complessivamente un valore di 0,52 miliardi di euro.

La partecipazione al capitale di investitori stranieri riguarda principalmente quelle società provenienti da territori particolarmente virtuosi nei mercati internazionali, ciò implica che le performance degli attori locali nei mercati internazionali attirano gli investitori stranieri che entrano nel capitale di società appartenenti ad una determinata area geografica. La Toscana è un esempio del meccanismo virtuoso che alcuni operatori hanno sugli investimenti diretti esteri in entrata, non solo in un'ottica puramente finanziaria e di ingresso nel capitale sociale, ma come fonte attrattiva di ricchezza per il territorio in modo più ampio. Le performance delle imprese toscane hanno suscitato nel tempo l'interesse verso la regione e le sue potenzialità con il conseguente aumento degli investimenti stranieri anche in settori/filiere connessi a quello vinicolo. L'interdipendenza tra reparti che, soprattutto per le economie meridionali caratterizzate da gradi di industrializzazione minore rispetto al Nord, dovrebbe far comprendere l'importanza del Marketing Territoriale. La capacità di creare un Brand territoriale riconosciuto a livello internazionale potrebbe, ancorato ovviamente a quelle eccellenze che identificano il territorio, attirare investimenti stranieri in territori la cui mancanza di infrastrutture adeguate e la lontananza dai principali mercati di sbocco scoraggia gli investimenti delle imprese. La questione meridionale, dal punto di vista economico, vede le regioni del mezzogiorno incapaci di trovare un'identità economica:

il modello industriale del nord non è ripetibile in territori caratterizzati da fattispecie geografiche, sociali e culturali profondamente diverse. La capacità di internazionalizzarsi, facendo conoscere al mondo territori unici attraverso la qualità dei prodotti esportati, permetterebbe di creare valore ed attrarre investimenti nel territorio che potrebbero risolvere i gravi problemi occupazionali ed un divario economico che cresce incessantemente. La capacità di aumentare l'attrattività dei territori meridionali richiede un lavoro sinergico capace di espletare in modo congiunto le potenzialità di filiere diverse, ma correlate da un'identità territoriale comune. Consorzi, cooperative ed altre strutture societarie che permettono di migliorare l'efficienza, di sfruttare economie di scala, scopo, di aumentare il potere contrattuale e la forza con cui l'offerta viene proposta ai mercati internazionali devono essere gli strumenti di cui avvalersi per uscire da una visione individualista comprendendo

l'inoppugnabile fattispecie che per competere sui mercati globali è necessario agire in modo sinergico.

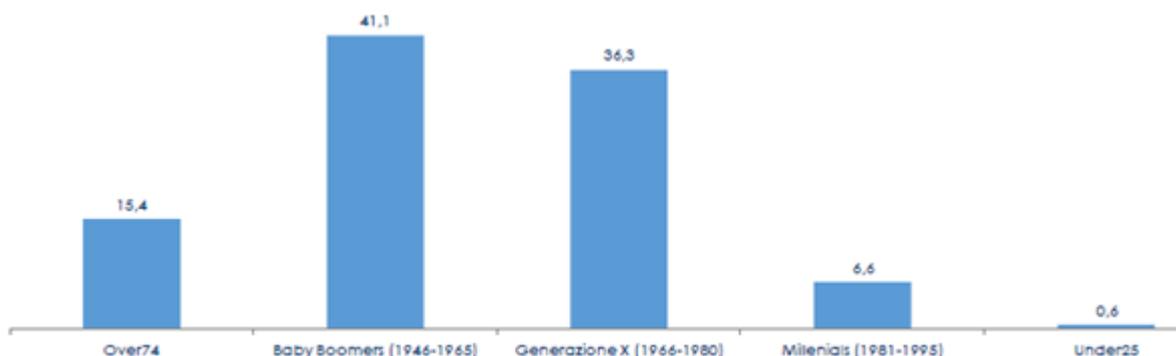


Figura 2 Grafico 12: Frequenza delle classi generazionali nei board, Fonte: Mediobanca, anno 2020

Analizzando l'anno di costituzione le imprese vinicole, le imprese hanno un'età media di 44 anni con il 30,7% delle stesse costitutesi nell'intervallo che va dal 1961 a 1980. La percentuale di quelle nate nel nuovo millennio è del 16,3%, con l'8,8% nate dopo la crisi finanziaria del 2008. La consistenza media dei board aziendali è 4 persone, con il consiglio di amministrazione più numeroso che non supera le 10 persone. Il 20,3% delle imprese presenta un consiglio di amministrazione monocratico. L'età media degli amministratori è di 57 anni per gli uomini e di 54 per le donne con la quota rosa che è del 23,4%.

L'età media, in particolare la scarsa presenza di Millenials (si intende la generazione che parte dal 1981 fino agli under 25) con una percentuale di circa il 7%, denota un'età media eccessivamente elevata. Il fatto che ci siano più amministratori over 74 che under 40 apre spunti di riflessione, ampliabili sfortunatamente in molti contesti Italiani, sulla stabilità dei cda, sul basso grado di rotazione dei membri e su un'ostilità al cambiamento. Una composizione più bilanciata dei board potrebbe sicuramente essere un'opportunità per le imprese, soprattutto se si guarda ad un'indiscussa digitalizzazione delle generazioni considerate, per aprirsi a cambiamenti nel modello di business volti soprattutto a sfruttare le potenzialità dei mercati digitali. Le potenzialità del digitale costituiscono un'opportunità soprattutto per le imprese vinicole di nicchia che non hanno il potere contrattuale, l'efficienza operativa (spesso anche le quantità) e la capacità finanziaria per entrare nei mercati esteri attraverso i canali della grande distribuzione. Purtroppo le piccole realtà imprenditoriali vivono quotidianamente numerosi ostacoli all'internazionalizzazione, ma il principale è sicuramente un modello di business orientato principalmente alle vendite locali che non riesce a cogliere le ingenti opportunità commerciali offerte dai mercati digitali. Le scelte d'acquisto stanno cambiando

velocemente, i risultati economici di distributori online come Vivino e Tannico stanno evidenziando il cambiamento delle abitudini d'acquisto soprattutto tra gli under 40. Come confermano numerosi studi, l'internazionalizzazione è un processo che spesso viene promosso dalle nuove generazioni che entrano in impresa (ciò riguarda in particolare le piccole e medie imprese) cercando nuovi sbocchi. Per cui una composizione più bilanciata anagraficamente potrebbe sicuramente offrire spunti innovativi alle imprese promuovendo cambiamenti volti ad espletare le potenzialità offerte dai nuovi scenari globali. Cercare di comprendere il profondo cambiamento che vive l'industria a seguito della digitalizzazione, i millennials sono sempre più propensi all'acquisto online, ma anche implementare strategie che guardino alle possibilità offerte dal mercato africano (in espansione nel 2019 del 15,1% rispetto all'anno precedente) e all'incredibile crescita di quello asiatico, necessitano di cambiamenti nei modelli di business.



Figura 3 Grafico 13, Fonte: I Numeri del Vino; anno 2020

Come è possibile notare dal grafico la penetrazione delle vendite online sta assumendo quote rilevanti nel mercato inglese ed in quello francese. Sicuramente, analizzando il cambiamento nelle modalità di consumo a livello internazionale, è lecito attendersi un costante aumento dell'incidenza delle vendite online.

1.6 Descrizione dei principali attori italiani a livello internazionale

Analizzando le performance delle imprese vinicole nei mercati internazionali è possibile innanzitutto operare una distinzione in base alla regione d'appartenenza, individuando quelle particolarmente virtuose. La regione con la performance migliore è la Toscana caratterizzata da aziende la cui redditività (ROI) è superiore rispetto alla media nazionale dell'1,5%. Le imprese toscane sono caratterizzate da una forte propensione internazionale con l'incidenza dell'export sul fatturato del

64,5%, notevolmente superiore rispetto al dato medio che si aggira intorno al 49,9%. Basando la classifica solo sulla redditività risaltano le sorprendenti performance delle imprese abruzzesi che registrano un ROI regionale del 10,9% che beneficia di un alto tasso di rotazione del capitale investito (23,7%). Risulta evidente sulla base di dati finanziari quali il Mon/Va, il Turnover, ROI, il rapporto Debiti finanziari/ capitale investito, ROE ed altri indicatori come le regioni che guidano la classifica nazionale siano Toscana, Abruzzo, Piemonte (caratterizzata dalla maggiore propensione all'export con un percentuale del 65,9%), Veneto, Trentino, Puglia e Lombardia. Quelle con i risultati peggiori sono il Lazio, unica regione a chiudere in perdita, mentre il Friuli e la Sardegna, di poco in pareggio, sono le regioni con la minore propensione internazionale.

Utilizzando una misurazione di sintesi per valutare le aziende da un punto di vista patrimoniale, reddituale e di efficienza è possibile stilare una classifica delle migliori imprese vinicole italiane. Gli undici indicatori utilizzati sono: variazione vendite 2014-2018, margine operativo netto (MON)/ Valore aggiunto (VA), Margine operativo Lordo (MOL)/ oneri finanziari, ROE, ROI, Debiti finanziari/ Capitale proprio, Debiti finanziati/ disponibilità, Debiti Finanziari/ MOL, Debiti finanziari/Fatturato, Investimenti/Fatturato, Costo del lavoro per unità di prodotto (clup). Sulla base di un'analisi congiunta dei seguenti è possibile calcolare un punteggio noto come z-score che tende ad 1 per le imprese con risultati migliori e, viceversa, tende a 0 per quelle caratterizzate dai risultati peggiori.

Le prime quattro aziende vinicole italiane, sulla base di tale approccio analitico, sono: Santero Fratelli & c., Casa Vinicola Botter &c., Ruffino e Fratelli Martini Secondo Luigi.

Santero è un'impresa vinicola piemontese di Santo Stefano Belbo, provincia di Cuneo, nata nel 1958. Nel principale stabilimento della società, su un'area di oltre 18000 mq, vengono lavorate le uve provenienti dalle cinque aziende agricole di proprietà che si aggiungono a quelle acquistate da oltre 300 viticoltori locali. La capacità produttiva complessiva della società è di circa 18 milioni di bottiglie, occupa 54 dipendenti, generando un fatturato di 77,31 milioni di Euro con un utile netto di 11 507 623 Euro. Il successo dell'impresa nei mercati internazionali è connesso alla qualità degli spumanti prodotti sulle colline piemontesi e all'innovatività del Packaging che rende riconoscibile il prodotto. La scelta vincente è stata quella di traghettare l'immagine del prodotto in un contesto moderno rovesciando gli schemi dell'industria composta da imprese ancorate a forme ed immagini consolidate. Le brillanti performance nei mercati internazionali possono in parte essere attribuite all'immagine che lo spumante italiano è riuscito a conquistare nel mondo. Negli ultimi anni l'eterna sfida tra spumante e Champagne ha visto una rivalutazione delle bollicine italiane:

Nella più importante manifestazione a livello mondiale "The champagne and sparkling wine world championships 2019", in cui hanno partecipato 18 paesi per un totale di 185 medaglie d'oro, lo spumante italiano ha primeggiato a livello internazionale raccogliendo complessivamente 71

medaglie d'oro. L'exploit internazionale delle bollicine italiane è coerente con i risultati economici delle imprese vinicole specializzate in tale produzione, nei mercati internazionali.



Figura Fonte: www.santero.it

L'immagine costituisce un ottimo esempio di Packaging innovativo che ha permesso alla società di differenziarsi in modo brillante dai competitors.

L'utilizzo dello ⁷z-score come criterio di valutazione per le imprese vinicole è particolarmente utile in ottica prospettica evidenziando le imprese caratterizzate da una crescita sostenibile, bilanciate da un punto di vista operativo e finanziario. I quattro attori citati (Santero Fratelli & c., Casa Vinicola Botter & c., Ruffino e Fratelli Martini Secondo Luigi), Santero ha un valore dello z-score pari a 1, saranno sicuramente protagonisti dell'industria nei prossimi anni e costituiscono esempi interessanti per tutti i player del settore. Appare comunque indispensabile effettuare un'analisi degli attori sulla base del fatturato estero generato, tralasciando aspetti legati all'efficienza manageriale nel complesso, per giungere a conclusioni che guardino in modo esplicito ai vari mercati internazionali tralasciando, semplicemente per chiarezza espositiva, dinamiche aziendali interne su cui sarebbe necessario uno studio più approfondito.

Le prime Quattro imprese italiane che si distinguono per il valore prodotto nei mercati internazionali sono:

- Cantine Riunite & Civ (Reggio Emilia) che ha registrato nel 2019 un fatturato di 612 Milioni di euro (conseguente alla vendita di 211 623 000 bottiglie), in crescita rispetto al 2018 del 2,9%. L'incidenza del fatturato estero sul totale è del 66,5% con un valore di 419 Milioni di Euro, in crescita rispetto all'anno precedente del 2,8%. La crescita nei mercati esteri per questa cooperativa che

⁷ Indagine sul settore vinicolo a cura dell'Area Studi di Mediobanca; Maggio 2020. Lo z-score è un indice dell'analisi discriminante che serve per effettuare con tecniche statistiche delle valutazioni societarie.

annovera circa 1700 produttori di uve e 24 cantine associate tra Emilia Romagna, Veneto ed altre regioni italiane e principalmente imputabile alle performance ottenute nei mercati asiatici (una crescita che solo nel 2018 è stata del 57 %). Nei mercati internazionali la società si colloca nella fascia dei vini da tavola vendendo vini frizzanti territoriali quali Lambrusco, Pignoletto e Prosecco.

Il gruppo riunisce numerosi brand rilevanti sul territorio nazionale quale Riunite, Civ& Civ Vigni e vini, cantine Maschio, Righi, Albinea Camali, Fratelli Cella, Gaetano Righi, Maschio dei Cavalieri, Bella tavola e Quanto Basta per citarne i più rilevanti. L'offerta del gruppo è rivolta al mass market, si evidenzia come il prezzo medio, tenendo conto delle diverse tipologie di vino prodotte, è di 3 Euro a bottiglia.

- Caviro (Ravenna) nel 2019 ha venduto complessivamente 126 000 000 di bottiglie registrando un fatturato di 330 Milioni in Euro con l'incidenza delle vendite estere del 30% (91 Milioni di euro di Fatturato nei mercati internazionali).

- Palazzo Antinori (Firenze) ha osservato un miglioramento delle performance, dal 2018 al 2019, del 5,3% (Il fatturato della società è passato da 234 a 246 Milioni di Euro) con le esportazioni che incidono per 63% (la società nei mercati internazionali ha fatturato 154 000 000 di Euro).

- Fratelli Martini Secondo Luigi (Cuneo): l'impresa vinicola ha venduto complessivamente 70 000 000 di bottiglie per un fatturato di 210 000 000 di Euro con una straordinaria performance nei mercati esteri che incidono per l'86% sul fatturato totale (180 Milioni).

Sede	Fatturato totale					Fatturato estero			
	2018	2019	Variazione	Rank		2019	in % del	Variazione	
	2019/2018			2018	2019	fatturato 2019		2019/2018	
	milioni di euro		%			milioni di euro		%	
CANTINE RIUNITE & CIV (*)	Campegine (Re)	612	630	2,9	1	1	419,1	66,5	2,8
di cui: GIV - GRUPPO ITALIANO VINI (*)	Bardolino (Vr)	388	406	4,7			307,7	75,8	6,3
di cui: CANTINE RIUNITE & CIV (*)	Campegine (Re)	245	237	-3,4			111,4	47,0	-6,4
CAVIRO (*)	Faenza (Ra)	330	329	-0,4	2	2	91,0	27,7	5,6
PALAZZO ANTINORI (*)	Firenze	234	246	5,3	3	3	154,0	62,6	0,3
FRATELLI MARTINI SECONDO LUIGI	Cossano Belbo (Cn)	214	210	-2,0	4	5	180,8	86,1	-3,4
CASA VINICOLA ZONIN (*)	Gambellara (Vi)	202	205	1,4	5	6	162,7	79,6	10,7
CASA VINICOLA BOTTER CARLO & C.	Fossalta di Piave (Ve)	195	217	10,9	6	4	202,9	93,7	9,3
CAVIT CANTINA VITICOLTORI (*) (*)	Ravina (Tn)	190	191	0,5	7	8	152,2	79,5	2,0
MEZZACORONA (*) (*)	Mezzocorona (Tn)	188	187	-0,8	8	10	106,4	57,0	1,8
ENOITALIA	Calmasino di Bardolino (Vr)	182	199	9,7	9	7	156,3	78,4	16,2
SANTA MARGHERITA (*)	Fossalta di Portogruaro (Ve)	177	189	6,8	10	9	126,0	66,5	7,1
ITALIAN WINE BRANDS (*) (-)	Milano	150	157	5,0	11	11	123,5	78,5	7,1

Figura 4 Grafico 14: società vinicole con fatturato 2018 superiore a 60 Milioni di Euro, Fonte: Mediobanca 2020

1.7 Modalità d'internazionalizzazione nel settore vitivinicolo

Esistono molteplici modalità utilizzate dalle imprese per entrare nei mercati esteri. Una società potrebbe decidere di entrare nei mercati internazionali attraverso:

- **Esportazioni indirette:** costituiscono la modalità meno impegnativa a livello organizzativo e finanziario, ma anche quella che garantisce un minor radicamento potenziale nel mercato estero. Si caratterizzano per la presenza di un operatore indipendente che, negli interessi dell'impresa, gestisce le operazioni commerciali nel mercato estero. L'intermediario internazionale può essere un buyer, broker, una export management company, trading companies o, questa l'ipotesi in cui le esportazioni indirette garantiscono un maggior radicamento ed un maggiore impegno organizzativo e finanziario, tramite consorzi per l'esportazione. Optando per tale modalità le imprese vendono nei paesi esteri senza alcuna attività di marketing internazionale, ma è l'intermediario che si occupa di posizionare il prodotto all'estero.
- **Esportazioni dirette:** l'impresa vende nei mercati internazionali attraverso una propria struttura commerciale che può avere diversi gradi di profondità nell'area geografica straniera. Struttura che può essere una rete vendita per l'estero, l'ufficio di rappresentanza, una centrale logistica o una sussidiaria commerciale. Quest'ultima si identifica come la fattispecie che comporta il maggior impiego di risorse per l'impresa, ma che garantisce il miglior presidio del mercato aumentando il controllo sul posizionamento del prodotto e sui canali di vendita esteri.
- **Accordi strategici:** possono essere definite come "intese formali di medio-lungo termine tra due o più imprese, strutturate concettualmente per il raggiungimento di obiettivi ben determinati a cui sono interessati tutti i partner coinvolti. Si distinguono dalle intese commerciali perché influenzano in modo significativo l'evoluzione dei soggetti coinvolti e prevedono forme rilevanti di controllo". I più utilizzati sono sicuramente il licensing, il franchising, il piggyback, il contratto di produzione e il contratto di gestione.
- **Joint Venture:** sono la forma di alleanza strategica più impegnativa dal punto di vista organizzativo e finanziario, ma anche quella che garantisce il più alto livello di radicamento nel mercato estero. Può essere definita come "una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività chiaramente precisate e di interesse comune"⁸.
- **IDE (Investimenti diretti esteri):** riguardano un investimento posto in essere da un'impresa residente in un paese in un'altra impresa estera (già esistente o creata ex novo) con la finalità di acquisirne il controllo e di gestirne le attività in maniera integrata e funzionale alle proprie. Si

⁸ Libro di testo Gestione delle imprese Internazionali Matteo caroli; III Edizione; Editore: Mc-Graw-Hill education

differenziano in IDE di tipo greenfield e brownfield (a seconda se la società opti per la creazione di nuove strutture produttive o riconvertendo stabilimenti già esistenti).

Si evidenzia come anche le operazioni di M&A rientrino in tale aggregato. Dovendo suddividere le modalità d'entrata sulla base dell'impegno organizzativo e finanziario, che incide anche sull'esposizione al rischio per l'impresa (all'aumentare del capitale impiegato e della rilevanza strategica dell'investimento estero aumenta anche la rischiosità del business), ma anche sul potenziale radicamento nel mercato estero (che a sua volta influenza il controllo sulle varie fasi della value creation) si va dalla meno impegnativa (esportazioni Indirette) a quella caratterizzata dal maggior impegno organizzativo e finanziario (IDE). Fattispecie rilevante è che la flessibilità dell'impresa segua l'andamento inverso, ovvero è maggiore per le modalità meno impegnative ed è minore per modalità d'internazionalizzazione quali le JV o gli IDE

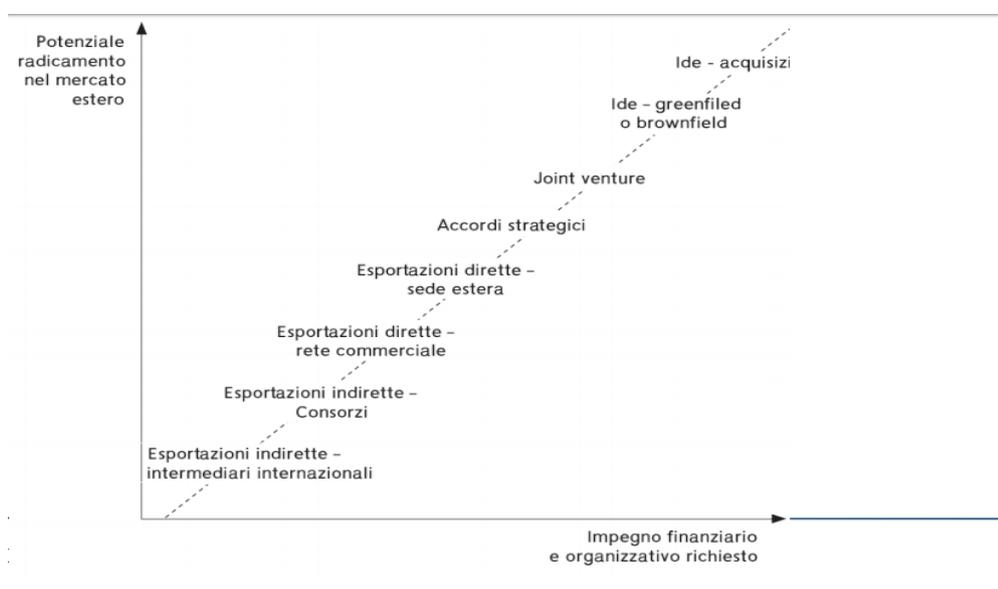


Figura 5 Grafico 15, Fonte: Matteo caroli; Modalità d'internazionalizzazione

Tra gli elementi che influenzano le scelte inerenti alle modalità d'internazionalizzazione, sicuramente la natura del business è un fattore essenziale che incide in modo preponderante sui potenziali vantaggi connessi alle fattispecie elencate. Si evidenzia come per le imprese operanti nell'industria vinicola la modalità più impegnativa (IDE) sia difficilmente attuabile in contesti esteri. Ciò è principalmente dovuto al legame che caratterizza il prodotto offerto con il territorio d'appartenenza. La convenienza di Investimenti diretti esteri strumentali alla produzione vinicola o a determinati fasi rilevanti della value chain (per produzione si intende non solo la creazione dei vini, ma anche l'invecchiamento e l'imbottigliamento che per palesi esigenze operative devono essere svolti nello stesso luogo) richiede che il territorio estero sia dotato di specifiche proprietà che garantiscano uvaggi di alta qualità coerenti agli standard internazionali dei vini italiani. Valutando l'unicità, la varietà, ma anche la specificità dei vari vini prodotti lungo la penisola, appare comprensibile come esistano

barriere spesso insormontabili a modalità d'internazionalizzazione particolarmente impegnative dal punto di vista operativo. Ciò denota come, a differenza di altre industrie, dove fattori quali ad esempio il basso costo del lavoro sono il driver di numerosi investimenti, le scelte relative alla dislocazione di fasi rilevanti delle value chain seguano una logica specifica e molto più complessa. Nonostante ciò esistono dei casi in cui imprese italiane decidano di differenziare l'offerta producendo vini all'estero in aree accuratamente selezionate.

Un esempio interessante è sicuramente quello di ZONIN, un'impresa vinicola veneta che fornisce occupazione ad oltre 600 famiglie in Italia e all'estero, che si posiziona al quinto posto tra le imprese vinicole italiane con fatturato superiore a 60 Milioni di Euro. Nel 2019 la società ha venduto nel mondo circa 51 000 000 di bottiglie registrando un fatturato complessivo di 205 Milioni di Euro. La società è fortemente internazionalizzata, ciò è testimoniato dal fatto che circa l'80% del fatturato è generato nei mercati internazionali (circa 163 Milioni di euro). La società annovera numerose tenute, tra cui spiccano quella di Barboursville e di Dos Almas. La prima tenuta è in Virginia in un'area che si estende su una superficie di oltre 500 ettari di cui 90 coltivati a vigneto in cui la società ha piantato i cosiddetti vitigni internazionali quali il Pinot Grigio, Chardonnay, Sauvignon, Merlot, Sangiovese, Cabernet, ma ha anche trapiantato alcuni uvaggi tipicamente italiani quali il Fiano, Barbera e il Nebbiolo. Dos Almas invece è una tenuta cilena in cui l'impresa produce sia vini tipici del territorio ospitante quali ad esempio il Cru, ma anche numerose varietà di Chardonnay, Carbernet Sauvignon e sparkling come il Brut. Risulta evidente come nella scelta di produrre vini all'estero la società abbia optato per paesi che si distinguono nel settore a livello internazionale, anche se distanti dagli standard italiani e francesi, per un costante aumento della produzione vinicola, delle esportazioni e delle varietà di vino prodotte.



Nonostante l'esempio di Zonin, le modalità d'internazionalizzazione delle imprese vinicole italiane sono essenzialmente riconducibili alle esportazioni. La maggior parte degli attori ricorre alle esportazioni indirette, il 75,8 % delle vendite estere di vini italiane avvengono tramite un

intermediario importatore. Sicuramente la legislazione del paese ha un impatto rilevante nella quantità di vino italiano importato, ma anche sul ruolo svolto dell'intermediario nel paese estero. Tra i paesi membri dell'unione europea si distingue la Germania, sia per quantità importate, essendo la principale destinazione europea dei vini italiani con un'inclinazione positiva all'importazione dei prodotti made in Italy, ma anche in termini legislativi. L'IVA tedesca al 19% consente agli intermediari di importare quantità maggiori rispetto ad altri paesi, inoltre per il vino fermo non è prevista l'applicazione di accisa essendo necessaria esclusivamente la bolla d'accompagnamento. Altro paese che presenta caratteristiche favorevoli, se nel caso tedesco i vantaggi sono a favore dell'importatore nel seguente possono essere ricondotti all'esportatore, è la Spagna. Tralasciando l'ampiezza e le potenzialità offerte dal mercato spagnolo per i nostri produttori, costituisce un importante fattore di vantaggio il fatto che, oltre ai vini fermi, anche quelli frizzanti non sono soggetti ad accisa. Anche la Svizzera si distingue, oltre che per l'incidenza dei vini italiani sul totale dei vini importati (35%), anche per le tariffe doganali basse, nulle se il paese d'origine dell'esportatore possiede una quota del contingentamento. La legislazione dei paesi che non fanno parte dell'UE è sicuramente più stringente, caratterizzata da maggiori oneri burocratici e vari documenti di trasporto richiesti (Bill of lading, Airway bill ecc.). Il Canada si distingue rispetto agli altri prevedendo una burocrazia più snella in quanto le importazioni sono gestite attraverso monopoli provinciali. La documentazione richiesta e le analisi vengono rilasciate dagli enti regionali, a differenza di molti stati in cui ciò spetta ad organi statali, velocizzando le procedure e riducendo il numero di documenti necessari. L'esportazione dei vini italiani nel mercato americano è cambiata a seguito dei dazi commerciali introdotti dal governo statunitense (aliquota pari al 25% del valore). Si è osservata una risposta immediata dei produttori con Federvini e UIV (unione italiana vini) che si sono attivati per scongiurare perdite di valore maggiori.

Il 17,3% del totale dell'esportazione avviene, sempre secondo la modalità delle esportazioni indirette, ricorrendo ai canali della grande distribuzione. Le esportazioni dirette coinvolgono il 6,9% delle vendite totali. L'1,2% avviene attraverso una vendita diretta a punti di consumo esteri quali Hotel, ristoranti, enoteche, wine bar e consumatori privati. Il 5,7% avviene mediante la costituzione di una propria rete di vendita. Alcuni dei principali player hanno effettuato degli investimenti per la creazione di una rete distributiva internazionale attraverso la costituzione di società d'importazione. Ciò permette di aumentare i margini economici sulle vendite (chiaramente la convenienza economica dell'operazione è strumentale alla capacità di sfruttare ingenti economie di scala ottenibili solo nel caso in cui le quantità esportate siano rilevanti), ma anche di avere un controllo maggiore sul posizionamento del prodotto. La scelta di make or buy è influenzata dall'entità dei costi di transazione che possono essere definiti come il costo di utilizzo del mercato, sono "tutti quei costi aggiuntivi sia in termini di tempo che monetari, dovuti alla ricerca di un business partner, alla negoziazione con la controparte, al monitoraggio e al controllo delle obbligazioni che emergono dal contratto e ai

conseguenti costi legali”. Zonin è un esempio interessante di impresa vinicola italiana che ha investito nella costituzione di una rete distributiva di proprietà nel mondo. In mercati strategici come quello statunitense ed inglese sono state costituite due società controllate di importazione e distribuzione: Zonin Usa e Zonin Uk. La casa vinicola ha recentemente acquisito quote di partecipazione in una società distributiva giapponese e pianificato investimenti nella rete distributiva di mercati enologici emergenti come Cina e Brasile. Nel caso di Zonin i costi di transazione elevati nei seguenti mercati ha reso conveniente l’internalizzazione della distribuzione dei vini. I fattori che determinano l’internalization advantage sono:

- **Frequenza delle transazioni:** il mercato statunitense ed inglese sono i più importanti per la società vinicola il cui fatturato estero incide sull’80% del totale. Le transazioni sono numerose e frequenti, ciò comporta un aumento dei costi di transazione. Nel caso in cui la frequenza non fosse stata rilevante non avrebbe avuto senso investire nell’internazionalizzazione della rete distributiva.
- ⁹**Incertezza delle transazioni:** si ha nel caso in cui sia difficile definire il servizio tra trasferire. L’incertezza è elevata quanto i prodotti sono immateriali. Nel caso Zonin la società, oltre alla vendita dei vini, ha anche la necessità di comprendere i gusti e di ottenere feedback dai consumatori finali per stimolare l’innovazione di prodotto. Rapporti commerciali diretti con i distributori locali permettono all’impresa di stabilire relazioni strategiche con i clienti, di controllare il posizionamento del prodotto e di ottenere informazioni rilevanti per il business.
- **Specificità degli investimenti:** per soddisfare le finalità della casa vinicola veneta gli intermediari importatori nelle due nazioni avrebbero dovuto effettuare investimenti per elaborare adeguati sistemi per la raccolta di informazioni sulla customer service, senza che ciò sia giustificato da un ritorno economico in quanto tali soggetti spesso lavorano per conto di numerose società nel settore. L’internalization advantage è una condizione necessaria, ma non sufficiente a giustificare l’investimento estero di Zonin. Seguendo la teoria del paradigma eclettico¹⁰, la convenienza economica di un investimento all’estero è subordinata al verificarsi di tre specifici vantaggi:
- **Ownership advantage:** nel caso di Zonin può essere descritto anche come il country effect, ossia l’appartenenza ad un’area geografica famosa nel mondo per la qualità dei vini prodotti. Ciò genera un vantaggio competitivo rispetto ai produttori locali.
- **Location advantage:** rappresentato dal fatto che il mercato inglese e statunitense sono i più importanti a livello mondiale, strategici dal punto di vista economico per Zonin. La continua crescita

⁹ Transaction costs economy; Williamson.

¹⁰ Teoria del paradigma eclettico di Dunning

annua dei volumi importati lascia presagire significative opportunità che una rete distributiva di proprietà permette di cogliere. La possibilità di stabilire relazioni dirette con i clienti finali ha un valore economico rilevante e costituisce un fattore di vantaggio competitivo per l'impresa.

1.8 Fattori di vantaggio competitivo all'estero

I fattori di vantaggio competitivo delle imprese italiane all'estero sono riconducibili all'inimitabile qualità dei vini prodotti e venduti nei mercati internazionali. Nuemerosi fattori incidono sulla capacità dei produttori italiani di ottenere standard qualitativi non imitabili dai competitors stranieri. Uno dei principali è la lunga tradizione vinicola: la coltura della vite e la produzione di vino erano largamente diffuse già ai tempi delle popolazioni etrusche e latine. L'epoca di massimo splendore dell'impero romano coincise con una forte crescita della domanda che permise lo sviluppo di una solida industria enologica. La regione oggi occupata dalla Campania aveva, fino all'eruzione del Vesuvio, un ruolo predominante nella produzione di vini che già all'epoca venivano venduti in molte aree dell'impero. A seguito della caduta dell'impero, l'industria visse periodi di rallentamento del commercio e della produzione che ripresero in epoca medievale. Le regioni italiane, con le dovute distinzioni intraterritoriali, producono vino da oltre 2000 anni. La lunga tradizione ha permesso il graduale sviluppo di conoscenze e tecniche nella produzione che incorporano secoli di procedure volte al miglioramento della qualità del prodotto. Le caratteristiche geografiche della penisola, sia l'eterogeneità dei territori che permette di produrre numerose tipologie di vino, ma anche gli scarsi collegamenti tra territori in passato, hanno dato vita ad un'eterogeneità dei prodotti e delle tecniche di vinificazione. Il background culturale derivante dalla nostra storia è il principale fattore di vantaggio competitivo rispetto ai competitors stranieri. Secoli di innovazioni di prodotto e di processo hanno garantito un costante miglioramento, processo che ha coinvolto parallelamente larga parte de territori lungo la penisola, della qualità.

La maggior parte delle imprese, come ampiamente analizzato nella prima parte del seguente elaborato, sono familiari e caraterizzate, a differenza di quelle dei competitors internazionali, da una lunga storia vinicola. Le tecniche, la conoscenza ed i valori sono trasmessi di generazione in generazione determinando un fenomeno di accumulazione di conoscenza che è impossibile da imitare. Numerose imprese straniere, un po' come avvenne per i distretti in passato, stanno studiando il modello industriale italiano per cercare di replicare i fattori che garantiscono il vantaggio competitivo a livello internazionale. La difficoltà nella duplicazione è in primis legata alle caratteristiche geografiche dei vari paesi, il cosiddetto terroir non è un fattore imitabile (per terroir si intende in francese l'insieme interattivo di clima, sole e vite). La possibilità di piantare in quasi tutte le regioni italiane vitigni internazionali, ma soprattutto vitigni autoctoni, permette di differenziare l'offerta. L'unicità dei vini italiani è soprattutto dovuta all'impossibilità di riprodurli in altri contesti

geografici. La relazione viscerale che intercorre tra vino e territorio crea un gap, tralasciando ovviamente la Francia, difficile da colmare per i paesi esteri.

La capacità del sistema vinicolo italiano di valorizzare in termini economici la qualità dei prodotti è subordinata alla capacità di portare a conoscenza il mercato delle caratteristiche citate. Il sistema di denominazioni che differenzia i vini in diverse classi di qualità (DOCG, DOC, IGT) in base all'area geografica di provenienza e, a seguito di analisi effettuate sui campioni di vino inviati dalle aziende, al rispetto di determinati standard del prodotto, permette di tutelare e premiare i migliori produttori. Tramite questo sistema di certificazioni si riesce a segnalare ai mercati internazionali la qualità delle offerte dei singoli attori. La creazione di un meccanismo virtuoso che premia la qualità dei vini innesca una sana competizione interna focalizzata sulla qualità, creando valore sia in termini individuali che per la filiera nel suo complesso.

Uno studio condotto da Mediobanca sulle imprese vinicole (Maggio 2020), tramite questionari alle imprese avente ad oggetto i fattori di svantaggio competitivo sui mercati esteri, dimostra come il 35% degli intervistati siano preoccupati per la presenza di imprese provenienti da mercati esteri capaci di distribuire il prodotto a prezzi decisamente più concorrenziali, mentre nessuno di essi esprime preoccupazione per quanto riguarda la qualità dei vini. Come ampiamente descritto nella parte iniziale del seguente elaborato, per sfuggire alla concorrenza dei produttori stranieri che si posizionano nella fascia bassa del mercato, la filiera italiana deve, prendendo spunto dal modello francese, continuare il percorso di crescita del valore generato all'estero sfruttando le sinergie ottenibili da una collaborazione più intensa tra gli operatori territoriali. Il 15,5% degli intervistati è preoccupato dall'inadeguatezza dimensionale delle imprese. La maggior parte delle imprese vinicole sono di piccola dimensione, ciò costituisce un ostacolo al processo di internazionalizzazione. La capacità di sfruttare le sinergie, sia in termini di economie di scala, ma anche dal punto di vista del poter contrattuale, derivanti da una maggiore collaborazione tra produttori sui mercati internazionali, dovrebbe essere l'obiettivo primario delle politiche che guardano all'industria vinicola. L'eccessivo individualismo nei mercati esteri comporta una perdita di valore quantificabile in 4 miliardi di Euro annui, analisi fatta sulla base del gap esistente tra performance dei vini italiani e francesi, che per essere dirottati sul territorio nazionale richiedono la capacità di presentare le varie offerte territoriali in modo compatto, stabilendo a priori prezzi di vendita agli intermediari. Oltre ad un incremento dei profitti complessivi, ciò permetterebbe a molti produttori, che per dimensione non hanno un potere contrattuale ingente, di non sottoprezzare i prodotti, ma anche di migliorare l'efficienza operativa nel complesso. Il 28,9% degli intervistati è preoccupato per la scarsa capacità di aumentare la riconoscibilità dei singoli vini, di evidenziarne la personalità agli occhi del consumatore affinché ne apprezzi a fondo l'unicità. Per far ciò, collocandosi sulla fascia di mercato che rispetta la qualità del prodotto offerto, l'unione sinergica dei produttori è la strada da seguire per valorizzare pienamente i

prodotti di ogni singola regione. La capacità di comunicare l'identità del territorio, la tradizione, l'unicità, aumentando i significati che i consumatori attribuiscono ai singoli vini, è la sfida che le imprese devono affrontare per migliorare le performance all'estero. La qualità, se non è accompagnata da significati che trasmettono l'unicità e garantiscono riconoscibilità, non è sufficiente per aumentare il valore generato.

Maggiore collaborazione tra le imprese vinicole, soprattutto quelle di piccola dimensione affinché raggiungano la dimensione critica per poter attuare strategie di internazionalizzazione, permetterebbe di superare anche le difficoltà connesse al collocamento dei prodotti sui mercati esteri (il 20,6% degli intervistati denuncia la difficoltà a collocare i prodotti sui mercati esteri).

	Dimensione piccola dell'azienda	Produttori stranieri che praticano prezzi più bassi	Produttori stranieri che offrono prodotti di migliore qualità	Difficoltà a fare conoscere i propri prodotti all'estero	Difficoltà a collocare i propri prodotti sui mercati esteri
Totale	15,5	35,0	-	28,9	20,6
<i>S.p.A. e S.r.l.</i>	16,7	33,3	-	27,8	22,2
<i>Cooperative</i>	12,8	35,9	-	33,3	18,0
<i>Spumanti</i>	16,7	33,3	-	27,8	22,2
<i>Vini non spumanti</i>	15,2	35,4	-	29,1	20,3

N.B.: Rilevazione riferita ad imprese che rappresentano il 42% del fatturato complessivo.

Grafico 15: Fattori di svantaggio competitivo sui mercati esteri, Fonte: Mediobanca 2020

Vi è la necessità di aumentare le cooperative, ma soprattutto i consorzi per l'export che organizzino in modo più strutturato le esportazioni evitando la competizione interna sui mercati internazionali. Tale struttura permette di migliorare la regolamentazione e l'organizzazione di determinate fasi delle imprese partecipanti per promuovere iniziative di interesse comune. "Il consorzio per l'export, mediante la propria struttura e la propria rete di servizi, provvede a organizzare iniziative promozionali e di ingresso in nuovi mercati attraverso l'adesione a missioni governative, partecipazione a fiere, ricerche di mercato e ricerca di partnership commerciali. L'adesione ad un consorzio per l'export rappresenta un vantaggio per il piccolo imprenditore in quanto consente di ridurre le incertezze e i costi di internazionalizzazione aumentando per contro la propria competitività".

Appare come uno strumento determinante per migliorare la competitività delle nostre imprese nei mercati internazionali soprattutto alla luce della dimensione media dell'industria vinicola italiana.

L'evoluzione storica attraverso ricerche effettuate nel corso degli ultimi 40 anni evidenziano un fenomeno di concentrazione o, comunque, una crescita della dimensione media: nel 1982 c'erano 1,6 milioni di viticoltori, nel 2010 il numero è sceso 383 000. Analizzando l'evoluzione della dimensione media delle imprese vinicole, nel periodo di tempo che va dal 2000 al 2010, è passata da 0,9 a 1,6 ettari per azienda. La crescita dimensionale delle imprese non è stata omogenea in tutto il territorio nazionale, determinando un gap tra Nord e Sud. In particolare sono state particolarmente virtuose alcune regioni del nord Italia come Trentino, Lombardia, Veneto, Toscana e Friuli Venezia Giulia, mentre quelle con i risultati peggiori in termini di crescita dimensionale sono state Lazio, Sardegna, Calabria e Basilicata.

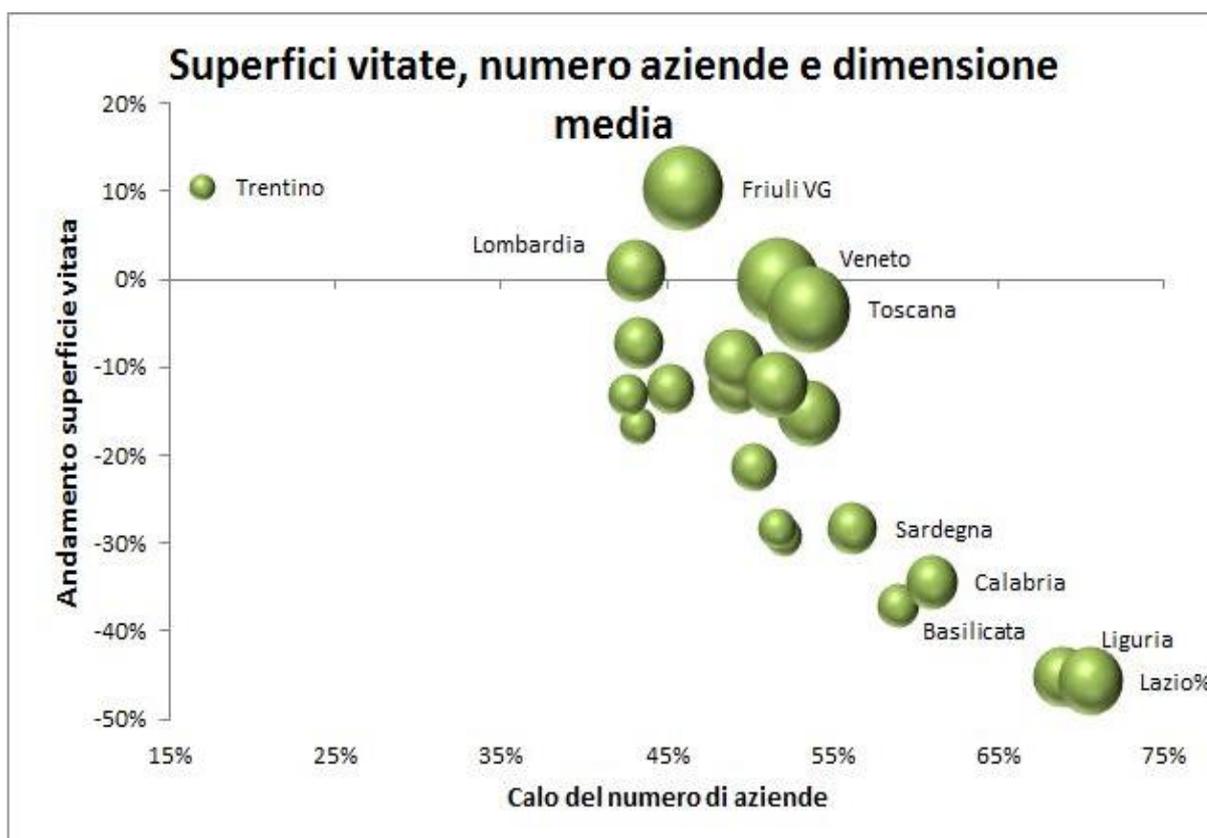


Grafico 16, Fonte: I Numeri del vino, anno 2019

Questo grafico descrive la tendenza analizzando da un lato il calo nel numero di aziende vinicole sul territorio, ponendo in essere un confronto con l'andamento della superficie vitata, ossia del numero effettivo di ettari coltivati dalle imprese. L'analisi dei cambiamenti avvenuti sulla dimensione media nasconde però delle considerazioni rilevanti su un'altra importante differenza tra le imprese meridionali e quelle settentrionali:

sfatando il mito secondo cui al Nord vi sono le imprese più grandi, mentre al sud le più piccole, si osserva che le regioni con una maggiore vocazione vinicola siano sopra la media italiana per dimensione. Il Friuli guida la classifica con 3 ettari per azienda, mentre la seconda è la Sicilia con 2,7

ettari, poi vi è la Lombardia con 2,5 ettari seguita dalla Toscana con 2,3. Piemonte, Emilia Romagna, Puglia e Veneto sono sopra la media nazionale, mentre l'Abruzzo è nella media.

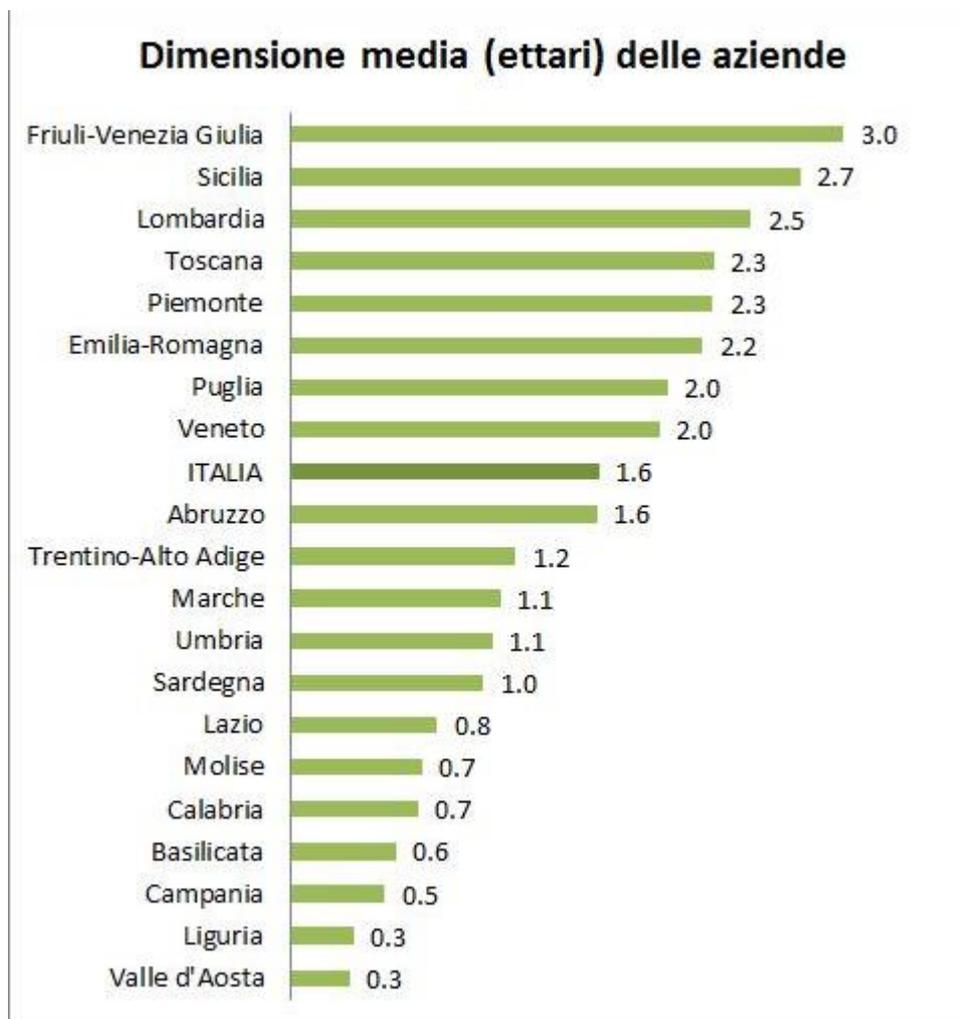


Grafico 17, Fonte: I numeri del vino, anno 2019

Nonostante i buoni risultati osservati in termini di crescita dimensionale, la crescita viene vista in modo positivo poiché capace di aumentare la competitività delle nostre imprese sui mercati internazionali, il confronto con i principali produttori mondiali evidenzia l'esistenza di un gap da colmare. Alla luce di una dimensione media per azienda di 1,6 ettari in Italia, la Francia risponde con una dimensione media superiore ai 6 ettari. Ciò significa che mediamente un'impresa francese è quattro volte più grande di un'impresa vinicola italiana. Il dato è anche confermato dal fatto che tra i principali 15 produttori internazionali, classifica basata sul volume d'affari generato dalle imprese, non vi sono imprese italiane mentre compaiono 4 player francesi (il primo gruppo vinicolo a livello mondiale è l'americana Constellation Brands con 6,9 miliardi di dollari di fatturato, mentre il primo gruppo italiano è GIV con 365 milioni di fatturato). Il confronto non migliora se paragoniamo la

dimensione media delle imprese italiane a quelle spagnole (3 ettari per azienda), Austriache (2 ettari), Canadesi (7 ettari), Cilene (14 ettari) e statunitensi (18 Ettari).

I fattori di vantaggio competitivo dell'industria vinicola italiana quali la grande qualità e varietà di vini prodotti, per essere pienamente sfruttati nei mercati internazionali aumentando il valore dell'export, richiedono un lavoro volto a stimolare la concentrazione tra imprese per fare in modo che la maggior parte degli operatori riescano a superare i limiti intrinseci della piccola dimensione nel processo di internazionalizzazione. Si denota come, per le imprese di piccola dimensione, esistano quattro ostacoli:

1. Mancanza di informazioni adeguate sui mercati esteri, ma anche difficoltà (sia per i costi connessi alla procedura che per l'adeguatezza delle fonti) di ottenere delle informazioni dettagliate ed in modo efficiente, fondamentali per implementare adeguate strategie d'internazionalizzazione
2. Scarsa capacità finanziaria di sostenere investimenti rilevanti ed incerti. Nel settore vincolo, più che alla capacità finanziaria dell'impresa di porre in essere investimenti produttivi, si fa riferimento alle ingenti risorse necessarie per partecipare ai più importanti eventi in ambito internazionale (di norma una piccola impresa non può permettersi di investire 10-15000 euro per partecipare ad una fiera il cui risultato è incerto) per mettersi in contatto con gli importatori dei vari mercati.
3. Problemi organizzativi: si riferiscono alla scarsa capacità delle piccole imprese di organizzare le attività in ottica internazionale. Sono numerosi i casi in cui le piccole imprese vinicole italiane non riescano a rispettare le commesse degli operatori esteri perché eccedono la capacità produttiva massima. Ciò però è un problema rilevante perché evidenzia gli effetti negativi dell'individualismo internazionale delle nostre imprese; se ciò fosse avvenuto in un consorzio per l'export la commessa sarebbe stata rispettata, permettendo innanzitutto di incassare i relativi ricavi, ma anche di stabilire relazioni commerciali in nuovi mercati. Altro problema in ambito organizzativo riguarda la figura dell'imprenditore, essendo la maggior parte delle imprese familiari, che spesso è troppo occupato nella gestione ordinaria della società non potendo dedicare il giusto tempo per stabilire relazione strumentali alla crescita del business anche nei mercati esteri.
4. Capitale umano: è raro che nelle piccole imprese vi siano dipendenti capaci di gestire le relazioni con attori internazionali. Raramente le piccole imprese dispongono di personale con le adeguate competenze linguistiche, ma soprattutto commerciali per gestire il processo di internazionalizzazione.

Dopo aver compreso le caratteristiche industriali della filiera vinicola, risulta evidente il gap dimensionale con i competitors internazionali, ma soprattutto le problematiche che la maggior parte

degli attori italiani deve superar per poter ottenere performance soddisfacenti nei mercati esteri. L'aumento del numero di cooperative e consorzi per l'export è una condizione necessaria per espletare in modo soddisfacente i fattori di vantaggio competitivo dell'industria vinicola italiana.

Altro fattore di vantaggio della filiera italiana rispetto a quella dei mercati esteri è rappresentato da quello che Porter definirebbe "Demand Condition":

¹¹I dati sul consumo di vino per il 2019 sono molto simili a quelli dell'anno precedente confermando che il 54% degli italiani beve vino almeno sporadicamente (50% per la birra e 46% per gli altri alcolici). Negli ultimi anni si è osservato un calo dei consumi abituali tra gli uomini (dal 36% al 26%), mentre sono cresciuti quelli sporadici. Il consumo di vino tra le donne continua a crescere, si è passati dal 2014 in cui il 38% beveva vino, al 43% del 2019. Di circa 12 000 000 di consumatori donne il 23% beve vino in modo sporadico. Le differenze interne mostrano come la penetrazione del prodotto sia 7-8 volte maggiore al Nord rispetto al sud. Ciò è dovuto ad una ricchezza pro-capite decisamente maggiore, sintomatico dell'incolmabile gap economico tra Nord e Sud della penisola.

Ampliando i dati sul consumo alle rilevazioni ottenute nei paesi stranieri risulta evidente che il consumo più importante è quello statunitense con 33 milioni di ettolitri. Numericamente la popolazione americana (324 000 000 di abitanti) è il corrispondente della somma tra la popolazione italiana, francese, tedesca, spagnola e inglese la cui somma complessiva dei consumi (i 5 paesi europei citati) è di 94 milioni di ettolitri. Analizzando i dati sul consumo pro-capite nelle varie nazioni Francia ed Italia si delineano come i paesi in cui vi è un consumo pro-capite maggiore, la Francia ha un consumo di circa 40 litri pro-capite, mentre l'Italia di circa 38 Litri (valore superiore di circa tre volte al consumo pro-capite di vino negli Stati Uniti).

Consumi pro capite annui - stima 2019

	Abitanti	Consumi (hl/m)	litri pro capite
TOTALE MONDO	7,794	244.0	3.1
USA	331	33.0	10.0
FRANCE	65	26.5	40.6
ITALY	60	22.6	37.4
GERMANY	84	20.4	24.4
CHINA	1,438	17.8	1.2
UK	68	13.0	19.2
SPAIN	47	11.1	23.7
RUSSIA	146	10.0	6.9
ARGENTINA	45	8.5	18.8
AUSTRALIA	25	5.9	23.2
PORTOGALLO	10	5.0	49.0
CANADA	38	4.7	12.5

Grafico 18, Fonte: I numeri del vino, anno 2019

¹¹ Fonte dati Istat 2019 sul consumo di vino

L'Italia è il secondo paese al mondo per consumo di vino pro-capite. La connessione tra il vino e le abitudini italiane è profonda, il prodotto fa parte ed è un simbolo della buona dieta italiana.

Il vino rispecchia la cultura e la storia dei territori italiani, è presente sulle tavole da generazioni ed ha avuto la forza di migliorare parallelamente al cambiamento socio-economico, culturale e nello stile di vita degli italiani. L'evoluzione nel tempo dei consumi permette di definire il prodotto come un'invariante nei consumi made in Italy. Le profonde connessioni del prodotto ai vari territori della penisola, la tradizione vinicola italiana (in passato la produzione era destinata ai consumi delle famiglie) e i significati che gli italiani attribuiscono al vino giustificano l'entità dei consumi. Ciò costituisce un fattore di vantaggio per l'impresa, sia da un punto di vista economico, ma anche per migliorare le performance nei mercati internazionali. La presenza di un ampio mercato interno garantisce alle imprese importanti volumi d'affari nel mercato domestico, permettendo di investire le risorse ottenute per finanziare processi di espansione internazionale. Essendo l'Italia un mercato maturo e sofisticato, genera un vantaggio competitivo a livello internazionale anche dal punto di vista del prodotto. I consumatori italiani, la spesa media lo dimostra, sono sempre più alla ricerca di vini di qualità. La competizione sul mercato interno spinge i player domestici a competere per aumentare la qualità dei vini prodotti, ciò innesca un circolo virtuoso che stimola continue innovazioni di prodotto ed investimenti volti ad un miglioramento costante dell'offerta delle imprese vinicole. L'effetto sui mercati internazionali è la capacità, anche per i player che non hanno alcuna esperienza internazionale, di posizionarsi in una fascia di mercato alta per via della forte competizione interna che elimina dal mercato gli attori che non rispettano gli standard qualitativi. La sopravvivenza nel mercato domestico di un'impresa vinicola implica la produzione di vini di alta qualità che coincide con standard qualitativi elevati nei mercati esteri. Le abitudini di consumo degli italiani, la frequenza del consumo e la tradizione vinicola del nostro paese lo rendono un mercato altamente sofisticato, si denota come l'Italia sia un mercato strategico per numerose industrie oltre a quella vinicola, luogo dove si delineano le tendenze mondiali. Vincere il cuore dei consumatori italiani garantisce un vantaggio competitivo nei mercati internazionali, i clienti italiani guidano l'innovazione delle imprese e il continuo miglioramento degli standard qualitativi che costituiscono il principale fattore di vantaggio rispetto ai competitors internazionali. Per le imprese già presenti nei mercati internazionali la risposta del mercato italiano può essere considerata un test fondamentale che garantisce la competitività del prodotto a livello globale, mentre il successo domestico, per i player di minore dimensione e non ancora internazionalizzati, dovrebbe essere il monito delle potenzialità del prodotto nei mercati internazionali. Consumando vino abitualmente gli italiani hanno permesso il graduale adattamento del prodotto ai cambiamenti socio-economici e culturali, ma allo stesso tempo hanno accompagnato la crescita di un'industria simbolo dell'italianità nel mondo plasmandola sulla base dei gusti e delle preferenze legate a secoli di lavorazione.

In conclusione si può affermare che se la qualità dei vini è in continuo aumento, affinché si riesca a trattenere in toto il valore generato dalla filiera è necessario lo sviluppo di relazioni più stabili tra produttori con l'intento di gestire l'internazionalizzazione in modo integrato.

1.9 Effetto della pandemia COVID-19 sul mercato vinicolo

La pandemia COVID-19 esplosa lo scorso inverno a Wuhan si è diffusa in tempi rapidissimi in tutto il mondo incidendo in modo rilevante sul commercio mondiale. Confrontando i dati del 2020 con quelli dell'anno precedente, si osserva che nel 2019 l'UE registrava un valore totale delle esportazioni pari a circa 180 miliardi di euro, il virus ha comportato una forte contrazione delle esportazioni che si aggirano intorno al valore di 165 Miliardi. Anche le importazioni sono state colpite con una riduzione, si è passati da un valore di 163 miliardi di euro all'attuale valore di 142 miliardi, di circa 21 miliardi. L'industria più colpita è stata quella dei macchinari e veicoli, principali esportatori, che sconta il triste primato di una perdita, comparando i valori con quelli di Marzo 2019, di 12 miliardi di euro.

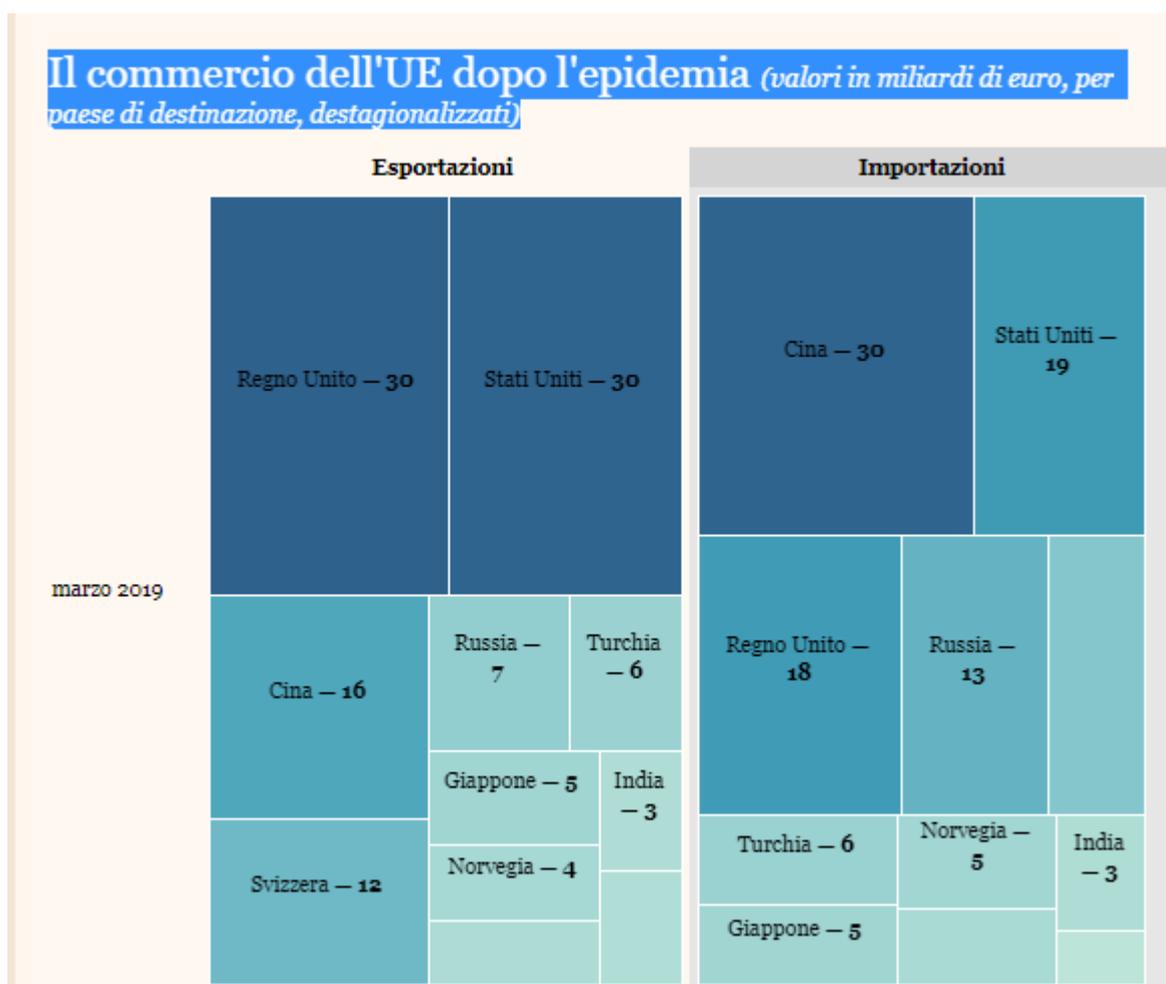


Grafico 19, Fonte: Il Sole 24 Ore, anno 2020

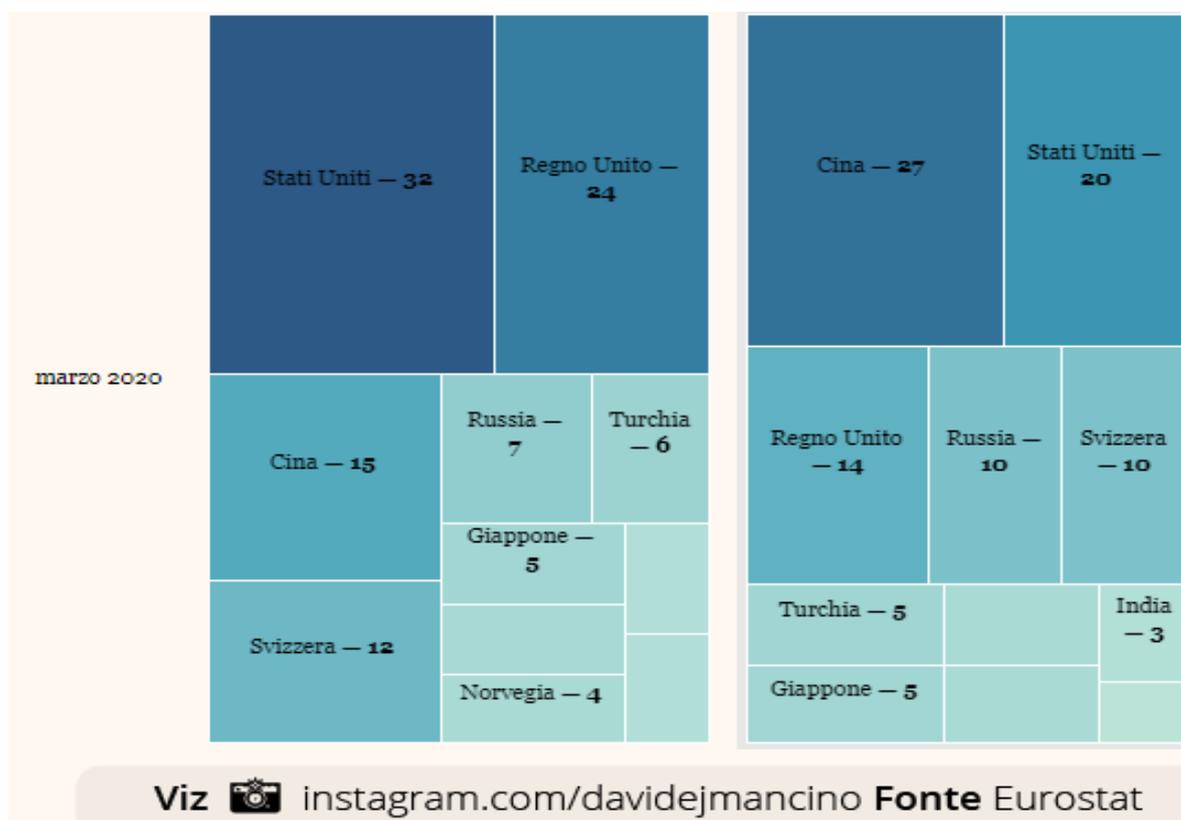


Grafico 19, Fonte: Il Sole 24 Ore, anno 2020

Facendo una panoramica sugli effetti della pandemia sulle esportazioni delle varie nazioni, l'export del Regno Unito è passato da 30 a 24 miliardi. Per quanto riguarda tale diminuzione appare molto complesso scindere l'impatto della pandemia con quello della Brexit: l'uscita della Gran Bretagna dall'unione europea ha inciso sui valori delle esportazioni. La situazione appare incerta e, sia il governo britannico che l'UE, stanno lavorando ad un accordo per stabilire la nuova relazione commerciale tra le parti coinvolte.

Si osserva, chiaramente le rilevazioni si fermano a marzo 2020, un aumento delle esportazioni verso gli Stati Uniti su cui ha inciso in modo esclusivo l'aumento del commercio di prodotti chimici (si registra un incremento da 7,2 a 10,9 miliardi di euro). Cina, Regno Unito e Russia registrano le più ampie contrazioni dell'import.

Per quanto riguarda l'Italia si registra una forte contrazione sia dell'export che dell'import, il primo ha subito una diminuzione del 34,9%, mentre le importazioni sono diminuite del 18,5%. Il calo delle esportazioni nei mercati extra UE è stato del 37,3%, mentre quello verso i paesi membri ha subito una riduzione del 32,7%. Confrontando questi dati con quelli dell'anno precedente, il calo, sia delle esportazioni che delle importazioni, si aggira intorno al 20%. Aprile è stato il mese peggiore con una flessione del 41,6% (-44% per la zona extra-UE, -39,4% per quanto riguarda i paesi dell'UE). Analizzando l'industria italiana, "il calo maggiore riguarda macchinari e apparecchi (-50%), metalli

di base e prodotti in metallo, macchine e impianti (-38,9%), altri mezzi di trasporto (escludendo gli autoveicoli) registrano un -66,8%, Autoveicoli (-86,1%), articoli in pelle (escludendo l'abbigliamento) registrano una flessione del -79,1% mentre gli articoli d'abbigliamento registrano un -71,9% rispetto all'anno precedente. Il calo dell'export è principalmente imputabile al crollo della vendita di macchinari e apparecchi negli USA, Germania e Francia unito al crollo delle vendite dei capi d'abbigliamento in Svizzera. Guardando alle importazioni i cali principali riguardano l'acquisto di autoveicoli esteri, di greggio, metalli e macchinari.

Tralasciando le ampie conseguenze della pandemia in termini macroeconomici, a tal proposito si consiglia la lettura di elaborati maggiormente focalizzati sul tema, appare interessante l'analisi degli effetti sull'industria vinicola.

La crisi sanitaria ha comportato, dall'inizio del 2020, gravi perdite all'industria vinicola legate innanzitutto al blocco del canale Ho.Re.Ca. Il WTO ha stimato una contrazione del commercio mondiale tra il 15-30%. La chiusura degli hotel, ristoranti ed enoteche, luoghi in cui si concentra il più alto tasso di consumo di vino, ha innegabilmente influenzato l'industria e i livelli delle esportazioni. Secondo le stime del WTO, la contrazione prevista nel 2020 per le esportazioni dei vini italiani all'estero dovrebbe assumere connotati rilevanti per un valore di circa 0,7 miliardi di euro (1,4 miliardi nello scenario peggiore). Il lockdown ha comportato ingenti perdite anche nel mercato domestico, si stima che il valore delle suddette si aggiri intorno a 0,5 miliardi di euro. La chiusura di qualsiasi attività tranne le essenziali, l'impossibilità di incontrarsi nei luoghi che scandiscono la vita sociale degli individui ha determinato la chiusura dei principali canali commerciali della filiera. Analizzandone gli effetti e suddividendoli in base alla tipologia d'impresa, le etichette che producono vini d'alta qualità (vini con le certificazioni più importanti come ad esempio i prodotti DOC e DOCG) hanno subito le perdite più ingenti. Ciò è principalmente dovuto al fatto che i canali della grande distribuzione non si sono fermati e che, durante tutto il periodo di lockdown, i supermercati erano l'unico luogo in cui poter acquistare del vino. Le imprese operanti nella fascia bassa del mercato hanno conservato il principale canale commerciale continuando a proporre l'offerta ai clienti. La chiusura delle enoteche e dei ristoranti, principali clienti dei produttori di vino di alta qualità, ha inciso in maniera rilevante. Nonostante la riapertura, la ripresa della vita sociale è soggetta a restrizione per evitare il contagio e ciò incide sui consumi. Se si assume che la riapertura garantisca un ritorno di almeno il 30% rispetto ai volumi pre-covid, vi sarebbe comunque un'ulteriore perdita di fatturato per le imprese vinicole di circa 0,5 miliardi (da aggiungersi a quelle del lockdown). Analizzando le aspettative sulla contrazione delle vendite sia nel mercato domestico che nei mercati internazionali, per le imprese vinicole italiane il 2020 probabilmente si chiuderà con perdite superiori ai 2 Miliardi di euro (riduzione rispetto al 2019 del 20-25%). Le stime sono incerte e molto dipenderà dal modo in cui la riapertura inciderà sui consumi. Le restrizioni strumentali ad evitare una nuova ondata hanno

come effetto, analizzandole esclusivamente da un punto di vista economico non essendo discutibile l'importanza a livello sociale, una forte riduzione del numero medio di persone che ogni ristorante, enoteca ed altro luogo d'aggregazione può contenere. La riduzione, che in molti comporta una contrazione in termini di capienza massima di circa il 50%, dei posti a sedere avrà un indiscutibile impatto sui risultati economici degli operatori della ristorazione. Le ulteriori misure preventive, obbligo di mascherina nei luoghi chiusi e di misurazione della temperatura corporea, sicuramente infondono cautela che in molte persone potrebbe trasformarsi in paura. Risulta complesso stimare in termini economici l'effetto dei sentimenti condivisi, a pochi mesi da una tragedia senza precedenti il numero di morti e la paura rimangono impressi nella memoria, ma anche valutare l'effetto di una potenziale nuova ondata in autunno.

Le impressioni e le previsioni dei produttori vinicoli italiani non sono sicuramente ottimistiche:

analizzando le risposte degli addetti ad un questionario la cui tematica è l'effetto della pandemia sulle performance delle rispettive società, due produttori su tre prevedono di registrare una contrazione del fatturato nel 2020. Di questi il 41,2%, ciò vuol dire quattro imprese su dieci, si attendono delle perdite, comparate all'anno precedente, superiori al 10%.

Comparando gli effetti, e le stime future sugli stessi, della pandemia con le contrazioni causate dalla crisi finanziaria del 2009 (il 60,6% delle imprese vinicole subì un calo del fatturato con il 24% che registrò perdite superiori al 10%) è possibile affermare che la crisi sanitaria dovrebbe avere un impatto negativo maggiore rispetto alla crisi finanziaria.

Capitolo 2

Distretto dei vini d'Irpinia

2.1 Importanza dei distretti in Italia

La teoria economica ha frequentemente volto lo sguardo ai distretti, l'obiettivo era definirne le caratteristiche peculiari giungendo ad una definizione univoca che permettesse un'analisi focalizzata delle performance, dei fattori di vantaggio e svantaggio per le imprese del distretto. Porter descrive i distretti come la concentrazione geografica di aziende ed istituzioni interconnesse in un particolare settore. Ciò implica l'inclusione dei competitors, dei fornitori, dei clienti, del governo, delle associazioni ecc. Possiamo definire i distretti come delle aree geografiche caratterizzate da intense relazioni tra una molteplicità di attori in un particolare settore dell'economia, ciò implica che le suddette relazioni sono la componente essenziale e aiutano anche a definire l'estensione geografica del fenomeno. In Italia, sulla base dei dati relativi all'ultimo censimento Istat, esistono 141 distretti industriali che svolgono attività diverse e caratterizzati da una diversa ampiezza geografica, basata appunto sull'estensione delle relazioni tra gli attori che operano in quella determinata area. Nonostante il numero stia progressivamente diminuendo, non è mutata l'importanza svolta per l'economia nazionale in quanto costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del paese; un ruolo pregnante sia dal punto di vista economico che sociale. La dispersione geografica dei distretti sul territorio nazionale non è omogenea, infatti il Nord della penisola è la regione maggiormente popolata con un numero complessivo di distretti pari ad 82 (45 distretti nel nord-est e 37 distretti nel nord-ovest), il centro conta 38 distretti, mentre al sud sono presenti soltanto 17 distretti¹². Nonostante molti economisti ribadiscano come l'economia dei distretti sia inadeguata a garantire la competitività nell'attuale scenario globale, le caratteristiche industriali della nostra penisola lasciano intendere l'importanza, sia storica, ma soprattutto economica dei distretti. Sicuramente nei mercati internazionali le imprese di grandi dimensioni hanno dei vantaggi rispetto a quelle più piccole, come la capacità di sfruttare le economie di scala, di scopo, di diversificare il rischio operando contemporaneamente in più paesi attraverso una molteplicità di prodotti, sfruttare sinergie finanziarie operando complessivamente in modo più efficiente. L'Italia però si compone principalmente di piccole e medie imprese che costituiscono l'ossatura economica della nostra nazione, molte delle quali operano nei numerosi distretti distribuiti lungo la penisola. Nonostante l'innegabile gap tra le imprese di grande e piccola dimensione, appare sicuramente rilevante comprendere come l'appartenenza ad un distretto sia un fattore di vantaggio per le imprese. Comparando imprese operanti nello stesso settore, una appartenente ad un distretto ed una che non beneficia di tali relazioni,

¹² Fonte: Studio sulla composizione dei distretti italiani, Istat 2019

il primo fattore di vantaggio delle imprese appartenenti alla prima categoria è una maggiore produttività. I motivi che spiegano la maggiore produttività degli attori appartenenti ad un distretto sono molteplici e riguardano innanzitutto l'accesso a fornitori e manodopera specializzata:

la numerosità dei player operanti lungo la filiera garantisce la presenza di un gran numero di attori con offerte specifiche. Altro elemento che incide sulla produttività è l'accesso ad informazioni specializzate e ad inputs non mobili specifici per l'industria: l'accumulazione ed il trasferimento di conoscenza in una particolare materia sono sicuramente fattori di vantaggio che stimolano anche il decisore pubblico ad investire per aumentare le infrastrutture a supporto, beni strumentali all'industria, o comunque attività finalizzate ad incidere in modo positivo su una filiera rilevante dal punto di vista economico e sociale per un determinato territorio. La presenza di servizi specifici per le imprese a costi più bassi, gli investimenti per risolvere le problematiche della filiera, ma anche la possibilità di vivere a stretto contatto con i competitors, monitorandone da un lato le decisioni ed adattandosi costantemente agli standard imposti, sono fattori che determinano la maggiore produttività delle imprese nei distretti.

Altro vantaggio garantito dall'appartenenza ad un distretto riguarda la maggiore capacità innovativa, ottenuta confrontando le performance innovative dei player. Ciò che incide in modo rilevante sull'innovatività è il cosiddetto technological spillovers:

all'interno di un distretto le informazioni e la conoscenza sono condivise più velocemente tra gli attori. Ogni innovazione, a prescindere dallo specifico attore che la pone in essere, si divulga in modo rapido tra tutte le imprese del distretto generando un fenomeno di accumulazione di conoscenza tale per cui è come se, ovviamente dal punto di vista della ricerca innovativa, fossero un unico grande innovatore. Numerose imprese cercano contemporaneamente di innovare seguendo gli stessi pattern d'innovazione, non appena un attore riesce nell'intento, tramite la rapida divulgazione delle informazioni, tutti gli attori beneficiano dell'attività innovativa (si ricorda che il processo innovativo in molti casi è un fenomeno cumulativo, un'innovazione di prodotto o di processo è la base per altre). Uno degli elementi che ha inciso fortemente sulla leadership mondiale della silicon Valley per quanto riguarda lo sviluppo delle nuove tecnologie è il grande tasso di rotazione degli ingegneri: si è osservato come l'alto tasso di rotazione degli ingegneri dell'area, cambiavano spesso impresa nella medesima area geografica, ha garantito la condivisione delle informazioni tra diversi attori operanti in industrie correlate, ma anche il cosiddetto sushi effect. Tale effetto si riferisce alle conseguenze positive che le relazioni personali dei dipendenti di imprese diverse hanno avuto sull'innovatività dell'area: ragionamenti informali tra ingegneri di imprese diversi, spesso inerenti le problematiche in azienda, hanno garantito lo sviluppo di soluzioni innovative.

La capacità innovativa delle imprese operanti in un distretto dipende anche da fattori esterni quali la sofisticazione della domanda: essendoci specializzazione nella produzione di un determinato bene o

servizio, la domanda è molto sofisticata e ciò stimola il processo innovativo delle imprese che cercano costantemente di migliorare l'offerta per adattarla ai gusti del mercato. Si evidenzia, inoltre, che nei distretti le imprese sono meno avverse al rischio sui nuovi progetti ed hanno una visione più realistica dei rischi e delle opportunità connesse. Un altro effetto positivo direttamente associabile all'appartenenza ad un distretto riguarda l'effetto positivo sulle nuove iniziative, sia in termini numerici che in riferimento alla riuscita delle stesse. Sono individuati più facilmente nuovi segmenti e, essendo già presenti nel distretto gli asset e le risorse necessarie, hanno maggiore probabilità di successo. Esternalità positiva di natura esclusivamente finanziaria è che tale tipologia di imprese riescono ad ottenere finanziamenti ad un costo del capitale più basso. L'effetto positivo legato alla reputazione di cui godono gli attori appartenenti ad un distretto garantisce migliori condizioni di credito perché per gli intermediari bancari, avendo una conoscenza più specifica e maggiori informazioni per valutare le società ed i loro progetti d'investimento, si osserva una riduzione del rischio assunto.

L'appartenenza ad un distretto permette di ottenere numerosi vantaggi che aumentano la competitività internazionale delle imprese che lo compongono. Le condizioni e i cambiamenti della domanda a livello mondiale, si va sempre di più verso la customizzazione e personalizzazione dell'offerta, penalizza le imprese eccessivamente standardizzate che sacrificano la capacità d'adattarsi per raggiungere l'efficienza operativa. L'elasticità e la capacità di adattarsi alle mutevoli esigenze della clientela sono fattori determinanti anche nei mercati esteri, ciò apre scenari importanti per le nostre piccole e medie imprese che hanno la capacità, considerando la natura delle dinamiche che si instaurano nei distretti italiani, di personalizzare l'offerta alle esigenze del mercato, ma anche di cambiare rapidamente l'assetto organizzativo per migliorare il fit col contesto estero. I cambiamenti nei consumi, le potenzialità del digitale, ma anche l'innovazione richiesta per competere nella nuova arena globale aprono scenari potenzialmente vantaggiosi anche per gli attori di minore dimensione, le cui relazioni nel distretto possono rappresentare un importante punto di forza, elemento da valorizzare nei mercati esteri. La presenza di un gran numero di distretti con imprese di dimensioni modeste viene spesso definito uno dei grandi problemi dell'industria italiana, al contrario tali peculiarità potrebbero essere degli importanti fattori di vantaggio. La combinazione tra rapporti di collaborazione e di competizione (cosiddetta co-petizione) garantisce degli standard elevati dal punto di vista dell'offerta, in quanto, essendoci una competizione intensa, solo le imprese con le offerte migliori riescono a sopravvivere dettando una scrematura degli attori meno efficienti, o comunque non in grado di adattarsi agli standard competitivi. Il dinamismo delle imprese distrettuali, affinché garantisca un vantaggio competitivo nei mercati esteri, necessita di investimenti strumentali ad un'organizzazione più strutturata dei processi d'internazionalizzazione delle piccole/medie realtà imprenditoriali che compongono i distretti italiani.

Ritornando ai dati quantitativi¹³ la maggioranza dei distretti (92,2% per un totale di 130 distretti) operano nella produzione di beni e servizi connessi al made in Italy, ossia in quei settori che identificano l'Italia a livello internazionale, con una distribuzione intra settoriale che vede primeggiare i settori della meccanica (27%) e del tessile/abbigliamento (22,7%).

L'Italia conta 15 distretti alimentari equamente distribuiti lungo la penisola. L'alimentare si posizione al quarto posto (subito dopo l'industria delle pelli, cuoio e calzature che ne conta 17) per numero complessivo di distretti lungo il territorio nazionale. L'importanza è coerente al ruolo svolto in ambito internazionale dall'industria agroalimentare che si configura come una delle cosiddette 4 A; simbolo del Made in Italy nel mondo. Le performance sui mercati internazionali dei distretti alimentari sono in continua crescita, un costante aumento del valore generato che è sinonimo del forte impatto delle eccellenze culinarie nostrane nel mondo. I distretti vinicoli hanno sicuramente un ruolo di rilievo all'interno della filiera essendo il principale prodotto esportato con un valore medio annuo di circa 6 Miliardi di euro.

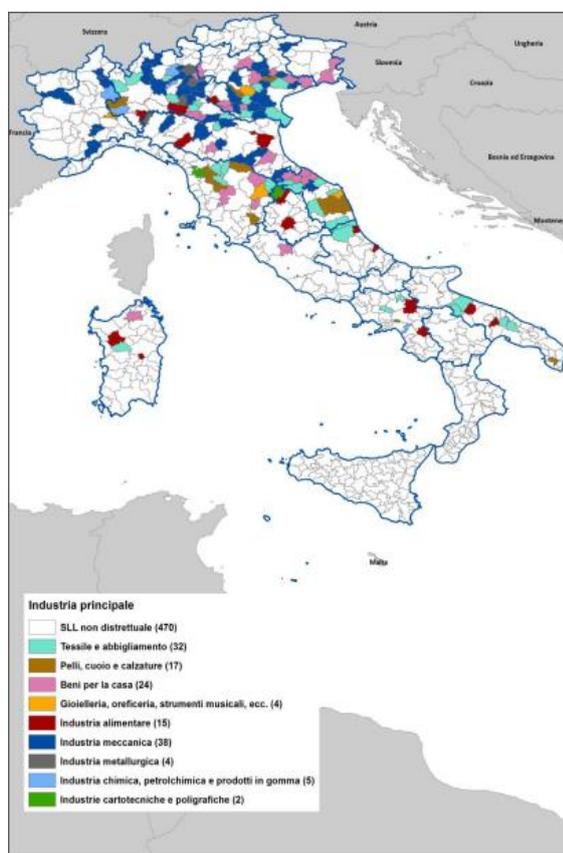


Figura 6 Grafico 20, Fonte: Istat

Osservando il grafico è possibile notare che l'Irpinia è sede di uno dei principali distretti alimentari italiani. In questo territorio migliaia di attori operano nella filiera alimentare sfruttando le ricchezze

¹³ Fonte: Studio sulla composizione dei distretti italiani, Istat 2019

offerte dal territorio per produrre numerosi differenti prodotti alimentari che vanno dall'industria casearia a quella vinicola. Le caratteristiche geografiche del territorio, le condizioni climatiche, ma anche la lunga tradizione agricola permettono al distretto alimentare irpino di annoverare eccellenze nazionali ed internazionali come la Castagna IGP di Montella, il Pecorino Dop di Bagnoli Irpino, le nocciole IGP di Avellino, giusto per citarne alcuni. Le politiche territoriali, ma anche l'impegno dei numerosi imprenditori presenti sta supportando la rivalorizzazione di un'area colpita da numerosi problemi quali l'alto tasso di disoccupazione (problema comune a molte aree meridionali) e i preoccupanti tassi di migrazione giovanile (ogni anno circa 50 000 giovani emigrano dall'Irpinia per cercare un impiego al Nord o all'estero).

2.2 Le origini vitivinicole del territorio

L'Irpinia è identificabile come tutto il territorio della provincia di Avellino, il nome deriva da quello dell'antico popolo degli Hirpini, una tribù di stirpe sannitica e lingua osca stanziata lungo l'appennino campano. Il simbolo dell'area è il Lupo, animale venerato dall'antico popolo in onore del Dio Marte (Hirpus nella lingua osca significava lupo). Si estende nella parte centro-orientale della Campania, è caratterizzata da un territorio essenzialmente montuoso-collinare senza sbocchi sul mare. Confina a Nord con il Sannio Beneventano, a est con la Daunia, a sud con il salernitano mentre a ovest con il nolano. Il territorio si presenta come un altipiano irregolare famoso per l'abbondanza di fiumi e torrenti: tra questi si possono annoverare il Calore, il Sabato, l'Ofanto e il Sele. Alcuni di questi fiumi alimentano le sorgenti di Cassano Irpino le cui acque riforniscono larga parte della regione Campania e Puglia. In quest'area si trovano i Monti Cervialto, il Monte Terminio e la dorsale dell'appennino dalla sella di Ariano che giunge fino alla sorgente del Sele con i monti Picentini e il Partenio. Oltre alle ricchezze naturali del territorio, l'Irpinia è ricordata anche a causa del grave sisma del 23 Novembre 1980. L'epicentro del sisma fu tra i comuni di Teora, Castelnuovo di conza e Conza della Campania, causò 280 000 sfollati, 8848 feriti e circa 3000 morti.



Grafico 21

Si identifica come la provincia campana con la più alta concentrazione di vigneti che sorgono su terreni di origine argilloso-calcareo e vulcanica, ricchi di sali minerali. Presenta condizioni climatiche (estati soleggiate, inverni rigidi, buona ventilazione e forti escursioni termiche) comparabili a quelle dell'Alsazia francese nota per i vini a vendemmia tardiva. L'area vitata riguarda principalmente due zone: quella passante per il fiume Calore in cui il vitigno predominante è l'Aglianico e una sulle colline del fiume Sabato con produzione prevalente di vitigni a bacca bianca.

2.3 Le tre eccellenze vinicole

2.4 Il Taurasi DOCG

Tra i tanti vini prodotti nell'area sicuramente le tre tipologie DOCG (di origine controllata e garantita) meritano una menzione particolare. La Denominazione di Origine Controllata e Garantita Taurasi è riservata a quei vini costituiti da uve del vitigno Aglianico, possono concorrere anche altri uvaggi purché non superino la percentuale del 15%. La produzione del Taurasi è possibile nell'area geografica che comprende l'intero territorio amministrativo dei comuni di Taurasi, Bonito, Castelvetro sul Calore, Fontanarosa, Lapio, Luogosano, Mirabella Eclano, Montefalcione, Montemarano, Montemiletto, Paternopoli, Pietradefusi, Sant'Angelo all'Esca, San Mango, Torre le Nocelle e Venticano. Affinché le imprese possano vendere tale tipologia di vino, è indispensabile un periodo di invecchiamento di almeno tre anni di cui almeno uno in botti di legno, nel caso in cui si voglia produrre una riserva il periodo di invecchiamento aumenta ad almeno 4 anni di cui 18 mesi in botti di legno. Le caratteristiche organolettiche del prodotto sono un colore rosso rubino intenso, tendente al granato fino ad acquisire riflessi arancioni con l'invecchiamento, un sapore asciutto, aromatico, equilibrato e persistente. I terreni su cui viene prodotto hanno profili giovani e immaturi poggiando il più delle volte direttamente sui loro substrati pedogenetici, sia roccia dura e compatta sia rocce tenere argillose e sabbiose. Altro elemento del terroir che favorisce la produzione del Taurasi è il tipico clima delle zone di entroterra, con la sua bassa piovosità e forti escursioni termiche. Le condizioni termiche sono ottime per garantire al vino un processo di maturazione caratterizzato da gradualità ed equilibrio tra tenore zuccherino e acidità permettendo di produrre vini pregiati. Un clima mite, caratterizzato da un numero rilevante di giorni di sole, frequenti gelate primaverili, forti inversioni termiche e cali di temperatura considerevoli dopo il tramonto. La temperatura media per le massime si aggira intorno ai 21°, mentre per le minime è di circa 10°. La piovosità è buona, raggiungendo in un anno circa i 1000 mm, con una concentrazione delle precipitazioni che per oltre il 70% si addensa nell'autunno-inverno, con estati asciutte che non superano il 6% delle

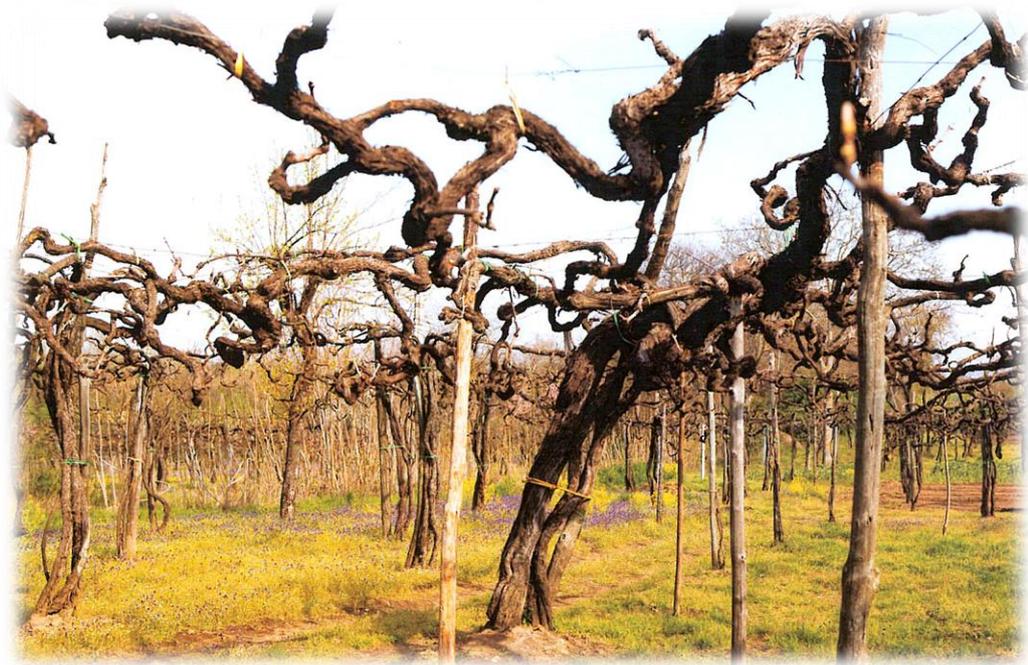
precipitazioni. I venti umidi e tiepidi dominano l'area. Tipicità riguarda l'istaurarsi di brezze di versante nelle ore notturne con direzione nord-est.

L'aglianico di Taurasi è un vitigno molto antico originario della Grecia ed introdotto nel VII-VI secolo a.c. Per quanto riguarda l'origine del nome, potrebbe derivare dall'antica città di Elea, situata sulla costa tirrenica, oppure da un errore nella pronuncia del termine ellenico da parte degli spagnoli nel corso del XV secolo (la doppia "l" era pronunciata "gli" nell'uso fonetico spagnolo). Il Taurasi, invece, trae il nome dalla storica ed antica *arx* Taurasia che era una delle ventuno città-campagna fondate dagli irpini, popolazione federata ai Sanniti. L'*arx* era sede del mercato, luogo di sacrifici religiosi, di raduno durante i tempi di pace e di difesa durante i periodi bellicosi mentre gli abitanti vivevano sparsi nel territorio circostante, raggruppati nei *vici* e nei *pagi*, cui corrispondono le attuali frazioni e casali. Taurasi annovera numerosi eventi storici significativi che ne hanno comportato più volte la distruzione e la ricostruzione. Distrutta nel 268 a.c. dai romani, nel II a.c. i Liguri Apuani, popolazione di stirpe celtica, furono deportati nell'*arx* e, grazie alle condizioni di fertilità del territorio, ripresero la coltivazione della vite greca. Dopo la battaglia di Filippi (42 a.c.) in Macedonia, il territorio è consegnato ai soldati veterani romani che vinificarono la vitis ellenica importata dalla penisola greca. Durante questo periodo storico l'importanza della città crebbe enormemente per l'area, divenendo un luogo economico-strategico per i romani che investirono nella costruzione di una intensa rete stradale che ne facilitasse il collegamento con le altre zone dell'impero. Tito Livio, nell'*Ab Urbe Condita*, la descrive come "Taurasia dalle vigne opime" fornitrice di ottimo vino per l'impero. Il primo documento ufficiale fu scritto nel 1167 d.c. dagli spagnoli in cui compare per la prima volta il termine "Aglianico". Segue una descrizione della grande qualità dei vini prodotti in quell'area, ma anche una descrizione delle principali mete commerciali del vino. La rinascita del Taurasi è avvenuta nel XIX secolo, quando i produttori vinicoli irpini divennero fondamentali per quelli del Nord-Italia e della Francia che videro la produzione decimata a causa del flagello fillosserico. La "ferrovia del vino" di Taurasi vide in quegli anni grandi quantità di vino esportate in Francia e nel Nord della penisola. Un personaggio fondamentale per il rilancio della vinificazione in Irpinia è sicuramente Francesco De Sanctis che ha permesso di formalizzare e tramandare la grande conoscenza accumulata nel corso dei secoli tramite la formazione dell'istituto Agrario ad indirizzo enologico di Avellino. Ulteriore contributo in termini teorici è dato dalla recente università di enologia di Avellino che permette di formare le giovani menti garantendo un'intensa attività di ricerca sul territorio. Con la fillossera si osservò in Irpinia una crescita della produzione e dell'importanza economico-sociale dei vigneti che arrivarono ad occupare una superficie di oltre 63 000 ettari.

La diffusa e storica presenza della vite in Irpinia aveva dato luogo allo sviluppo di un sistema di allevamento tipico conosciuto come "Alberata Taurasiana". Nonostante sia ancora possibile trovare dei vigneti storici con tale tipo di filare, oggi la forma di allevamento prevalente per i vigneti

specializzati è la spalliera, con potature a guyot e cordone speronato a ridotta di gemme per ceppo finalizzate all'ottenimento di uve dal potenziale enologico qualitativamente ottimo e ben equilibrato.

Nonostante ciò, la tipicità dell'Antico sistema taurasino rendono i vigneti, chiaramente quelli che conservano tale struttura, un luogo attrattivo e di scoperta delle antiche origini della produzione vinicola irpina. La tipicità si riferisce, come è possibile notare nell'immagine, alla diramazione dei vigneti che si intrecciano a vicenda andando a formare un sistema reticolare per cui ogni pianta di vite si dirama in quattro direzioni.



La lunga storia del Taurasi enfatizza il viscerale legame tra il vino e il popolo irpino, non solo come fattore economico, quindi fonte di reddito e occupazione, ma simbolo di un'identità culturale che ha inizio con i greci e sembra vivere una rinascita grazie alle numerose imprese che quotidianamente si adoperano per farlo conoscere in tutto il mondo. Le annate che segnano l'evoluzione del Taurasi sono:

- La vendemmia del 1928 è identificata come quella che simboleggia la rinascita del Taurasi, mentre i vignaioli europei e del nord-Italia combattono con la fillossera, in Irpinia i terreni sabbiosi e vulcanici che ne impediscono la proliferazione, permettono ai produttori locali di spedire attraverso la “ferrovia del vino” interi vagoni di Aglianico per soddisfare le esigenze dei principali distretti vinicoli toscani, piemontesi e di Bordeaux.
- Quella del 1958 segna un salto di qualità nella produzione dell'Aglianico e del Taurasi, anche grazie all'opera dell'istituto agrario di Avellino che si impegna attivamente affinché la produzione vinicola segua standard moderni ed orientati alla qualità dei vini prodotti.
- Il 1968 si ricorda per la straordinaria produzione di Taurasi della famiglia Mastroberardino, un'annata dalla qualità elevata che rimarrà il simbolo di un vino che rivive nelle espressioni della

terra grazie al lavoro di vignaioli esperti (si potrebbe paragonarla all'annata del 1961 per il Romaneè-Conti o il 1955 per il Brunello).

- Nel 1970 per la prima volta è prodotto il Taurasi doc, l'area di produzione diviene protetta e comprende 15 comuni della provincia di Avellino. Un premio che riconosce la qualità del vitigno Aglianico agli occhi dei clienti italiani e non, ma che consacra anche l'importanza del vino per l'Irpinia.

- Il 1990 è l'annata che ogni produttore ricorderà sia per la qualità del vino , ma anche per la quantità. Questo può definirsi l'anno che garantisce l'affermazione del Taurasi tra i grandi vini internazionali, le cantine imbottigliatrici passano da 10 a circa 80. La crescita del numero di attori è il preludio al più alto riconoscimento (DOCG) che arriva nel 1993.

- Guardando al nuovo millennio sicuramente la vendemmia del 2004 merita di essere citata avendo offerto un vino elegante e potente. Quella del 2002 si configura come una delle peggiori annate degli ultimi 50 anni, infatti la maggior parte dei produttori ha deciso di non produrlo commercializzando esclusivamente l'Aglianico.



Il Taurasi è senza alcun dubbio il vino che rappresenta in modo completo le caratteristiche territoriali dell'Irpinia. Si configura come uno dei vini più importanti a livello nazionale per qualità e caratteristiche, ma si riscontrano problematiche per quanto riguarda la capacità di creare un brand territoriale che abbia come riferimento principale la qualità del Taurasi. Nonostante la risonanza tra gli intenditori, tale tipologia di vino non è ancora riconoscibile in modo soddisfacente dai consumatori abituali; ciò è evidente soprattutto in ambito internazionale. La qualità dell'uvaggio permette un confronto con i migliori vini nazionali ed internazionali, ma la scarsa capacità di marketing territoriale non permette di sfruttarne a pieno il potenziale offerto. La presenza di alcuni attori fortemente internazionalizzati quali Feudi Di San Gregorio e Mastroberardino, si procederà ad una descrizione focalizzata sui principali attori nella seconda parte del seguente capitolo, permette al Taurasi di essere conosciuto ed apprezzato per la sua unicità in molti mercati, ma il prodotto Taurasi necessita di

investimenti che garantiscano la creazione di un marchio riconosciuto soprattutto nei principali mercati esteri. Un esempio interessante è quello del modello Chianti, vino che può tranquillamente essere paragonato al Taurasi osservandolo da un punto di vista organolettico, ma le cui performance di vendita non lasciano margini di confronto tra i produttori delle due aree. La capacità di valorizzare un prodotto, prescindendo dall'operato delle singole imprese, ha permesso a tutte le imprese produttrici di beneficiare, in termini economici si sostanzia in un'inarrestabile crescita del fatturato soprattutto nei mercati esteri, della reputazione di cui il prodotto gode nel mercato nazionale, ma anche nei principali mercati internazionali dove il consumatore associa al Chianti il vino italiano. Sicuramente ciò è il frutto di un operato congiunto delle imprese, delle istituzioni, ma soprattutto del consorzio di tutela del Chianti che ha permesso di sfruttare sinergicamente l'operato delle imprese toscane creando uno dei brand viticoli più importanti a livello internazionale. In Irpinia il panorama viticolo non è sicuramente all'altezza di quello toscano, dimostrando che la qualità dei vini è solo uno dei fattori determinanti per garantire una crescita prospera del distretto viticolo e che, soprattutto alla luce dei rapidi cambiamenti del mercato globale, le capacità comunicative e di vendita non possono essere considerate attività secondarie per un territorio che ha la necessità di portare a conoscenza il mondo viticolo internazionale della qualità dei propri prodotti.



L'immagine mostra uno dei principali vigneti di Mastroberardino, una delle più importanti imprese vinicole irpine sia in termini di fatturato che di propensione all'internazionalizzazione, situato a Montemarano. Gli oltre 5 ettari di vigneto, situato nell'area precedentemente descritta, è strumentale alla produzione di uno dei Taurasi DOCG più amati a livello internazionale.

2.5 Fiano di Avellino DOCG

Uno dei più importanti vini Irpini è sicuramente il Fiano di Avellino la cui denominazione di origine controllata e garantita è dettagliatamente disciplinata per preservare un eccellente vino bianco che deve essere prodotto lavorando le uve provenienti dal vitigno Fiano per un minimo dell'85%. La zona di produzione di tali uve comprende l'intero territorio amministrativo dei seguenti comuni: Avellino, Lapio; Atripalda, Cesinali, Aiello del Sabato, S. Stefano del sole ed altri 20 comuni situati nella medesima area.

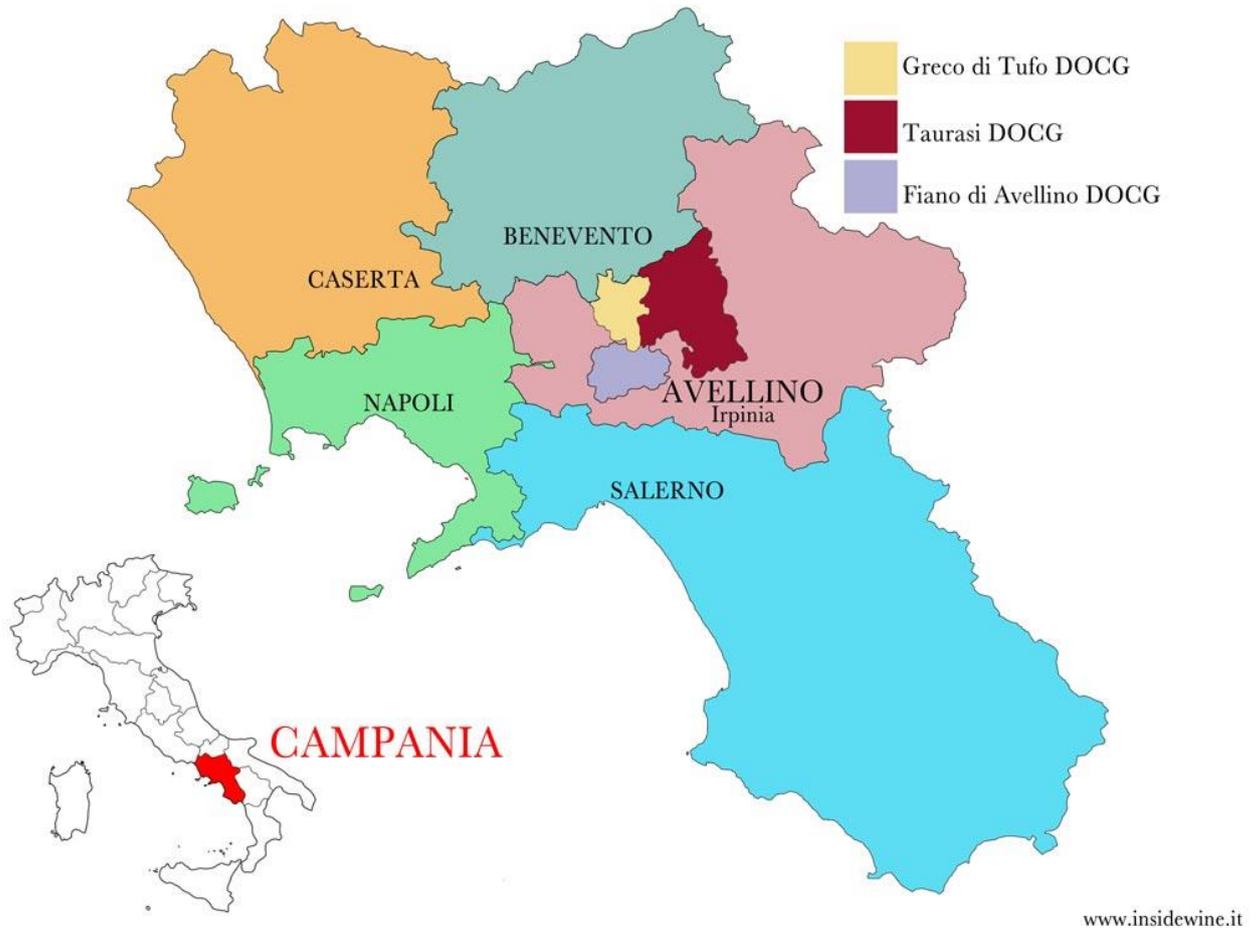


Grafico 22

Il seguente grafico permette di distinguere in modo dettagliato l'area di produzione dei tre vini docg campani, prodotti esclusivamente in Irpinia, identificandone anche le zone di confine. Osservando attentamente il grafico la zona geografica di produzione del Fiano di Avellino è la più piccola delle tre elencate e confina con la più ampia zona di produzione del Taurasi.

Il Fiano è un vino bianco riconoscibile dal suo colore giallo paglierino intenso, dal profumo gradevole e intenso che rimanda spesso a sentori floreali e dal sapore fresco e armonico.

Il territorio si caratterizza per la presenza di un'estesa fascia collinare, più dolce rispetto all'area di produzione del Taurasi, interposta tra le pendici di rilievi montuosi la cui quota massima si aggira intorno ai 600 metri, con dislivelli massimi di 300 metri. I terreni hanno profili giovani, spesso poggiano direttamente sui loro substrati pedogenetici composti sia da roccia dura e compatta che da rocce tenere, argillose e sabbiose. I vigneti si caratterizzano per la forte presenza di argilla con concentrazioni che arrivano al 50% della terra fina; in alcuni casi è attenuata da sabbia e limo. Le condizioni climatiche sono ideali per garantire un processo di maturazione graduale ed equilibrato tra tenere zuccherino e acidità garantendo l'alta qualità dei vini prodotti. L'incidenza della boscaglia circostante è notevole, l'ampia e fitta vegetazione sottostante consentono di evitare il surriscaldamento. I giorni soleggiati sono molto frequenti, così come lo sono le gelate primaverili, le escursioni termiche sono molto pronunciate nel periodo che va da Luglio a Settembre. La piovosità raggiunge dei valori normali, intorno ai 1100 mm, con l'autunno- inverno in cui si concentrano il 70% delle piogge. Estate calde e poco piovose, in media le precipitazioni estive incidono il 6% sul totale, favoriscono la produzione di questo vino bianco che può essere definito un'eccellenza del meridione. I venti sono umidi e tiepidi, prevalentemente meridionali e sudoccidentali con le catene montuose che proteggono i vigneti dall'esposizione ai venti orientali.

Il nome deriva da Apiano, la produzione ha inizio prima dell'epoca romana a cui si deve un'importante spinta propulsiva nella diffusione della millenaria produzione. Analizzando fonti storiche si ritiene che la prima area produttrice fu nei dintorni del comune di Lapio, anticamente chiamata Apia (il nome deriva proprio da questa antica dicitura).

Nel 1642 il frate Scipione Bella Bona scriveva "In detti tempi in tre luoghi tre castelli in tre luoghi tre castelli per difesa della lor città tenevano l'auellinesi, uno doue e ora Monteforte; onde fu poi edificata la terra, e quasi da quei primi secoli di pace: l'altro nel Monte chiamato Serpico, doue parimenti furono fatti edifici, e fatta terra da per sé, nelli suoi tenimenti edificati S. Stefano e Sorbo, come si disse; ed il terzo, cue è ora l'Apia, vicino al monastero di S. Maria dell'Angioli nel luogo detto gli Mormori. In quel luogo, e quasi in tutto il territorio d'Avellino si produceva il vino detto Apiano, do' Gentili scrittori lodato, e tanto in detto luogo, quanto in questa città sin hopra vi si produce, e per corrotta fauella chamato Afiano, e Fiano; il nome d'Apiano, dall'ape, che se mangianolluve, gli fu dato".

Terminologicamente Fiano deriva da Apiana, uva già conosciuta e ed amata dai poeti latini, con due passaggi che vedono il nome del vino passare da Apiano ad Afianti per poi divenire Fiano. Apia è il termine romano con cui si identificavano le api che sono fortemente attratte dalla dolcezza degli acini dell'uva bianca. Alcuni documenti estratti dal registro di Federico II confermano che già nel XII secolo questo vino era molto apprezzato; compaiono degli ingenti ordini per l'acquisizione di tre carichi di vino (Greco e Fiano) da parte del re. Altri documenti risalenti al XIII secolo mostrano

l'ordine del re Carlo II d'Angiò a Guglielmo dei Fisoni, suo commissario, di trovare 1600 viti di fiano da spedire a Manfredonia per piantarle nella propria tenuta.



L'importanza storica del vitigno per l'economia del territorio emerge da alcuni documenti che ne analizzano l'evoluzione storica nel periodo a cavallo tra il Medioevo e l'ottocento. L'Irpinia ha una lunga tradizione contadina che, fin dagli arbori, ha trovato nel vino una delle principali fonti di sostentamento economico. Nel XIX secolo la produzione di Fiano superava abbondantemente un milione di ettolitri che in gran parte venivano esportati lungo la cosiddetta "ferrovia del vino", costruita agli inizi dello scorso secolo, che collegava i più importanti centri di produzione vinicola nell'area del fiume Sabato ed in quella del fiume Calore. Per un'adeguata diffusione del vitigno, ma anche a supporto dello sviluppo di tecniche innovative di lavorazione, la Regia Scuola di Viticoltura & Enologia di Avellino ha svolto un ruolo importantissimo supportandone la diffusione nell'hinterland di Avellino e nell'area circostante il fiume Sabato. Un lavoro di valorizzazione delle eccellenze vinicole che ha dato una decisiva spinta propulsiva all'industria vinicola irpina, ennesima dimostrazione dell'importanza nei distretti di attori orientati alla ricerca e alla diffusione della conoscenza. Sicuramente la presenza di istituti enologici che formano giovani menti del territorio, oltre ad essere stato un fattore determinante nello sviluppo delle tecniche odierne, è anche una condizione necessaria che assicura longevità alla filiera formando giovani in grado di dare continuità alla millenaria tradizione vinicola irpina. Un territorio che soffre quotidianamente gli effetti devastanti dello spopolamento, ogni anno circa 2000 giovani emigrano per ricercare opportunità lavorative all'estero o nei poli industrializzati d'Italia, dal 2008 al 2018 si sono trasferiti

definitivamente circa 30 000 giovani nella fascia di età compresa tra i 15 e i 34 anni. L'età media, dato purtroppo analogo in molte aree interne della penisola, è eccessivamente elevata con una percentuale che vede la netta prevalenza di persone nella fascia 60-80 anni. L'inquietudine di tali dati orienta da anni l'attività politica della classe dirigente irpina e nazionale, si ricorda il piano di sviluppo per le aree interne proposto dal ministro Barca che ha l'obiettivo di affidare alle figure politiche che quotidianamente amministrano (sindaci per la prevalenza, ma anche amministratori regionali) il territorio di sviluppare progetti di risanamento economico. In Irpinia la programmazione 2014-2020, la prima, è stata definita "Progetto Pilota" perché il territorio è stato il primo in Campania a sperimentarne gli effetti. In ottica di pianificazione strategica dell'area, l'importanza della filiera vinicola deve sicuramente essere un punto di partenza per stimolare uno sviluppo economico coerente con le caratteristiche industriali e sociali del territorio. Supportare economicamente la filiera promuovendo l'internazionalizzazione degli attori presenti è la sfida di una classe dirigente che ha l'obiettivo di risanare un territorio che perde quotidianamente la forza lavoro e la produttività delle classi giovanili. In quest'ottica, tralasciando l'incidenza della componente politica, l'università di enologia e l'istituto agrario di Avellino dotano i giovani delle conoscenze adeguate per rimanere nel territorio valorizzandone le eccellenze. Il cambio generazionale nei board aziendali delle imprese vinicole locali, ma anche la nascita di numerose imprese promosse da giovani legati al territorio, oltre che da un sentimento di appartenenza, anche da un know-how strumentale a supportare un miglioramento del distretto nel complesso, possono migliorare il valore complessivamente generato dalla filiera, promuovere l'internazionalizzazione delle eccellenze irpine, essere fonte di reddito ed occupazione svolgendo anche un ruolo rilevante dal punto di vista sociale. L'Irpinia per ripartire ha bisogno di puntare sulle specificità e le eccellenze del territorio, in uno scenario in cui l'industria vinicola ha, questo sin dalle prime coltivazioni risalenti ai greci e successivamente ai romani, da sempre occupato una posizione economica di rilievo.

La capacità di tramandare le tecniche di lavorazione nel corso dei secoli ha permesso un costante miglioramento nella produzione di questo vino dalle caratteristiche molto evidenti e peculiari. Nonostante l'ampia zona sia connessa da un terroir simile e specifico, è possibile suddividere, sulla base di accenti e sfumature diverse del vitigno Fiano, l'aria di produzione in quattro micro-terroir caratteristici:

- Nelle aree circostanti il comune di Lapio si ottengono vini ben strutturati caratterizzati da peculiarità in termini di acidità e mineralità. La spiccata connotazione aromatica implica delle caratteristiche che associano tale tipologia di Fiano a veri e propri vini di montagna.
- L'area di Summonte si differenzia per la presenza di un terreno particolarmente complesso da lavorare che permette di produrre dei vini molto concentrati, potenti e particolarmente fruttati.

- Le colline argillose e cretose dell'area di Montefredane si adattano alla vinificazione di un Fiano particolarmente minerale che si distingue dagli altri per l'ottima longevità dimostrata nel corso degli anni.

- L'area nella fascia collinare ad est di Avellino presenta terreni sabbiosi con vini che rimandano a note tipiche di nocciola tostata che richiamano un carattere affumicato di origine non minerale.

Alcune pubblicazioni del 1950 riferiscono che la produzione di Fiano ha subito forti contrazioni dopo l'invasione fillosserica con la conseguente riduzione nella coltivazione del vitigno ad appena 2 ettari di coltura specializzata e 53 promiscua causando una forte diminuzione nella produzione con un volume di circa 1000 quintali d'uva. Nel 1970 la superficie coltiva era di 17 ettari di coltura specializzata e 10 in promiscua. Da allora si è riscontrato un forte incremento nella produzione di Fiano, infatti oggi si registra una superficie coltivata di oltre 560 ettari per una produzione potenziale di circa 23 000 hl con una resa uva/vino del 65/70%. La forma prevalente nei vigneti specializzati è costituita dal vigneto a spalliera con potatura a guyot e cordone speronato a ridotte di gemme per ceppo finalizzate all'ottenimento di uve dal potenziale enologico qualitativamente ottimo ed equilibrato. L'immagine seguente permette di osservare sia la composizione classica dei vigneti, ma anche le caratteristiche del territorio elencate precedentemente.



Il Fiano è la punta di diamante dei bianchi del sud Italia, l'unicità del terroir regala un vino bianco amato dai consumatori e dagli intenditori per la grande struttura, l'ottima acidità, per il sapore intenso e persistente, ma anche per la grande capacità d'invecchiamento che lo caratterizza.

2.6 Greco di Tufo DOCG

La terza eccellenza vinicole irpina è il Greco di Tufo, vino bianco ottenuto, sulla base delle disposizioni del disciplinare, da una composizione ampelografica di: 85% Greco ed un massimo del 15% di Coda di Volpe bianca. La zona di produzione di tali uve comprende i territori dei seguenti comuni situati nella provincia di Avellino: Tufo, Altavilla Irpina, Chianche, Montefusco, Prata di principato Ultra, Petruro Irpino, Santa Paolina e Torrioni.

Il vino è caratterizzato da un colore giallo paglierino più o meno intenso, da un odore gradevole, intenso, fine e caratteristico. Il sapore è fresco, secco, armonico con un'acidità minima che deve essere almeno pari a 5,0 g/l. I vigneti sorgono su terreni argillosi, sabbiosi o su rocce calcaree ad un'altitudine dal mare da un minimo di 300 ad un massimo di 650 metri. Elemento caratterizzante l'area di produzione da un punto di vista morfologico è la presenza di numerose incisioni dovute all'azione erosiva delle acque superficiali incanalate. I terreni hanno profili giovani e immaturi poggiando il più delle volte sui loro substrati pedogenetici, sia roccia dura e compatta sia rocce tenere argillose e sabbiose. Così come osservato per il Fiano, le condizioni climatiche sono perfette per assicurare un processo di maturazione graduale con equilibrio tra tenore zuccherino e acidità strumentale alla vinificazione di un bianco pregiato. Per quanto riguarda la piovosità, la temperatura e le condizioni climatiche le osservazioni sono analoghe a quelle del precedente paragrafo con riferimento al Fiano di Avellino.

La vinificazione del Greco di Tufo si caratterizza per il fatto di essere la più antica del territorio, la vite fu importata dai Pelagi provenienti dalla regione greca della Tessaglia. La conferma dell'origine millenaria è data dal ritrovamento a Pompei di un affresco risalente al I secolo a.c. dove è esplicitamente menzionato il "vino greco". Il nome fornisce delle indicazioni rilevanti in merito all'origine, anche se all'inizio era chiamato Aminea Gemina. Aristotele sostenne che il vitigno Aminee provenisse dalla Tessaglia, terra di origine degli Aminei che conquistarono l'attuale Campania piantando la vite prime sulle fertili pendici del Vesuvio e, successivamente, nell'area interna. Dagli scritti di Plinio il Vecchio si evince la grande qualità del vino: "In verità il vino Greco era così pregiato che nei banchetti veniva versato una volta sola". La qualità del vino e della vite, anche per le ottime quantità offerte grazie alla qualità del terreno, è stata lodata anche da scrittori come Catone, Varrone, Virgilio, Plinio e Columella.

La coltivazione è intimamente connessa al fiume Sabato il cui nome deriva da Sabus, un'antica tribù dei Sanniti stanziatasi lungo le sue rive. Nell'800 la viticoltura del greco conosce un forte periodo di sviluppo soprattutto grazie alla scoperta di enormi giacimenti di zolfo nel comune di Tufo che spingerà l'insediamento verso quest'area portando anche alla nascita della tecnica della "zolfatura", utilizzata per proteggere i grappoli dagli agenti patogeni esterni.



L'immagine è uno degli affreschi ritrovati a Pompei, città distrutta dall'eruzione del Vesuvio nel 79 d.c., raffigurante l'importanza del vino nell'epoca romana, ma soprattutto la diffusissima presenza di vigneti sulle pendici fertili del Vesuvio; luogo in cui nacque la produzione del Greco alcuni secoli prima dell'arrivo della civiltà romana.

Nel 1909 Viala e Vermol nell'*Ampelographie* scrivono: "Greco bianco di Tufo: vitigno delle regioni meridionali d'Italia e soprattutto della provincia di Avellino, molto apprezzato e molto coltivato per la superiore qualità del suo vino, di un colore giallo-dorato; è probabilmente l'*Aminea Gemella* degli antichi autori; è pure il vitigno che è stato coltivato nel 1° secolo a.c. sulle falde del Vesuvio".

Sicuramente degna di nota è la descrizione fatta dal prof. Garoglio nel trattato "Nuova Enologia": "Vino bianco pregevolissimo, dal profumo intenso, gradevolissimo, di sapore delicato, aromatico, la cui produzione deve essere incoraggiata con tutti i mezzi".

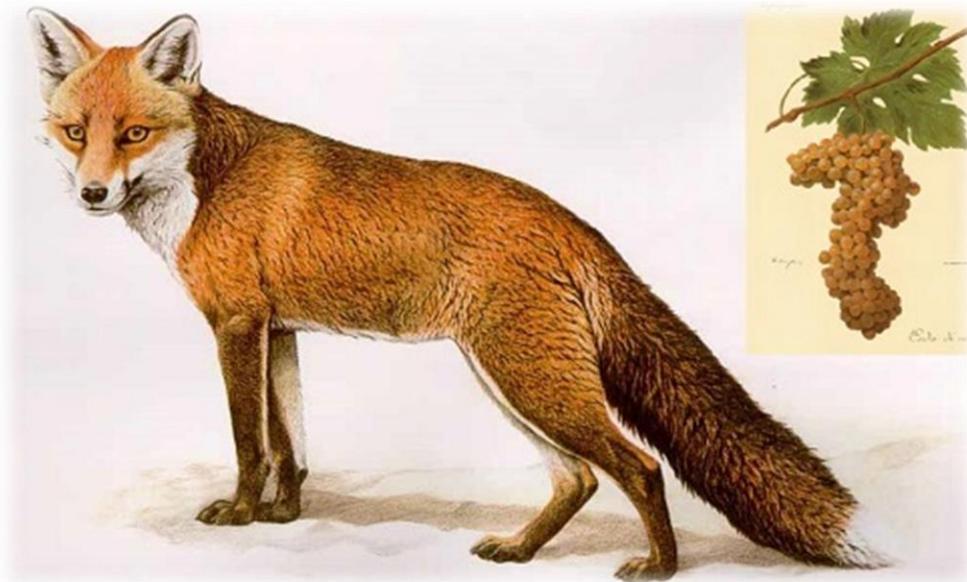
2.7 I vini DOC in Irpinia

La denominazione di origine controllata premia la qualità di numerosi vitigni in Irpinia:

1. Rosato
2. Coda di volpe
3. Falanghina
4. Piediroso
5. Aglianico
6. Sciascinoso
7. Falanghina spumante
8. Fiano spumante
9. Greco spumante
10. Fiano passito
11. Greco passito
12. Aglianico passito
13. Aglianico liquoroso
14. Campi Taurasini

Come è evidente dal numero di aree protette, sia considerando la Denominazione di Origine Controllata e Garantita che la Denominazione di Origine Controllata, il distretto vinicolo irpino vanta numerosi uvaggi e vini di alta qualità realizzabili esclusivamente in quest'area grazie alle peculiarità del terroir. Le differenze morfologiche tra territori confinanti permettono di produrre numerose varietà di vini, strutturalmente ed organoletticamente diversi, ma accomunati da una provenienza territoriale e da un'antica vocazione vinicola che risale all'epoca greca.

Tra i vini Doc meritano una menzione particolare la Coda di Volpe, la Falanghina, i Campi Taurasini e l'Aglianico. La Coda di volpe è un bianco prodotto nella parte a Nord-est della provincia, zona che confina geograficamente con la provincia di Benevento, caratterizzato da un colore giallo paglierino intenso, da profumi floreali e fruttati e da un sapore secco e morbido. Il nome deriva dall'antica dicitura latina "Cauda Vulpium" ed era già presente nel trattato naturalistico scritto da Plinio il Vecchio ed intitolato "Naturalis Historia": "Minus tamen, caudas vulpinum imitata, alopecia". La dicitura è collegata alla forma del grappolo che si caratterizza per la grande dimensione, densità a spargolo, forma piramidale ed essendo curvo e lungo (può arrivare fino a 40 cm), fa pensare alla coda di una volpe.



Il periodo della vendemmia comprende le ultime due settimane di settembre, raggiunta la maturazione si presenta con elevati livelli zuccherini, ma con un'acidità totale bassa. Tipicità di questo vino è la propensione all'invecchiamento, rara nei vini bianchi, dovuta principalmente alla buona struttura del vino. Agli occhi degli intenditori si presenta come un bianco atipico i cui abbinamenti spesso si discostano da quelli tipici di un vino bianco, il sapore spento e fruttato regala versatilità ad un vino bianco unico nel suo genere.

L'Irpinia Aglianico DOC è un vino rosso dal colore rosso rubino intenso, il profilo olfattivo e le caratteristiche rimandando a sentori quali ciliegia matura, amarene e frutti di bosco. Al palato si presenta come un vino secco e tannico. Si configura come una delle uve più rappresentative della tradizione vinicola del Sud Italia, nonostante sia ampiamente diffuso in quasi tutte le regioni meridionali, la concentrazione maggiore si riscontra in Campania dove, sulla base di diversi terroir, assume caratteristiche diverse. L'Irpinia però, a differenze di tutti gli altri territori in cui è prodotto, può essere definita la terra d'elezione di questo vitigno. Il terreno vulcanico dell'area, unito alle considerazioni esposte precedentemente sulle condizioni climatiche, creano il suo habitat naturale perfetto. Le considerazioni soggettive sulla qualità dell'uvaggio e il sapore del vino lasciano spazio ad analisi oggettive in quanto dall'invecchiamento dell'Aglianico in purezza irpino, caso unico nel sud Italia ed in tutti i territori in cui si rileva la presenza del vitigno ad eccezione dell'Aglianico del Vulture, si ricava il Taurasi DOCG. La struttura del vino si addice a lunghi processi di invecchiamento, per la creazione del Taurasi è necessario un invecchiamento di almeno tre anni in botti di legno, strumentale alla maturazione del vino. Le proprietà acquisite a seguito dell'invecchiamento lo rendono un vino completo e pregiato, paragonabile al Barolo. Tralasciando le differenze sulle politiche di marketing territoriale, sulla capacità di valorizzazione del prodotto nei mercati internazionali e sulle performance delle imprese che vedono un importante gap tra imprese piemontesi ed irpine a favore, ovviamente, delle prime, i vini (Taurasi e barolo) sono perfettamente

comparabili da un punto di vista organolettico per l'alta qualità dell'uvaggio, l'unicità della struttura e le decisive capacità d'invecchiamento. Mentre il Nebbiolo, vino dal cui invecchiamento si ricava il Barolo, predilige terreni argillosi e calcarei, l'Aglianico ha trovato la sua dimensione ottimale nei terreni vulcanici dell'Irpinia: non è un caso che l'altro vino DOCG derivante dall'Aglianico (Aglianico del Vulture DOCG) è prodotto anch'esso su terreni di origine vulcanica.

La comparabilità del Taurasi e del Barolo da un punto di vista qualitativo apre spunti di riflessione molto interessanti sul divario nelle performance estere tra gli attori delle due aree geografiche che vede le imprese piemontesi fortemente internazionalizzate, mentre le imprese irpine faticano a valorizzare la qualità dei prodotti nei mercati più importanti. La suddetta analisi verrà posta in essere nell'ultimo capitolo del seguente elaborato mediante un approccio finalizzato ad individuare i fattori di vantaggio competitivo dell'industria vinicola piemontese.

Capitolo 3

Internazionalizzazione delle imprese vinicole irpine

3.1 Descrizione del metodo d'analisi

Al fine di evidenziare le performance delle imprese vinicole irpine nei mercati esteri, ma anche di operare una classificazione interna che permetta di suddividere le imprese in base a caratteristiche comuni quali la dimensione o la tipologia di vino prodotto, si è proceduto seguendo un metodo d'analisi empirico fondato su un questionario che è stato sottoposto agli imprenditori. Considerando che in Irpinia il numero di imprese vinicole è di circa 205 attori, affinché l'analisi sia dotata di veridicità e capacità rappresentativa delle dinamiche societarie nel distretto, lo studio è stato orientato su 19 società. Tale campione si ritiene rappresentativo della composizione industriale del distretto, composto per la prevalenza da piccole imprese familiari (principalmente aziende agricole) e da pochi player di dimensioni maggiori che registrano delle performance migliori nei mercati esteri. Il questionario è stato sottoposto sia ai principali player quali Mastroberardino, Feudi di San Gregorio, Di Meo ecc., ma anche a tante piccole realtà vinicole che si differenziano per quantità prodotta, tipologie di vino esportate, orientamento all'internazionalizzazione ed altri fattori che permettono di evidenziare relazioni interessanti tra scelte societarie e performance all'estero. Il questionario è composto dalle seguenti 50 domande:

Nome Azienda
Se l'azienda è familiare, il nome della azienda coincide con il nome della famiglia?
Sede (provincia
Quantità prodotta/venduta
DOC
DOCG
IGT
Biologico
1) Definireste la Vostra azienda "familiare
2) Quanto è in percentuale la quota di proprietà della famiglia? 0-100%)
3) Da che anno la Vostra famiglia è proprietaria dell'azienda?
4) L'amministratore dell'azienda è un membro della famiglia?
5) Quanti sono i membri della famiglia impiegati in azienda
6) Esistono requisiti per lavorare in azienda, per un membro della famiglia?
7) Se sì quali? (ad esempio esperienza in altre imprese, titoli, studi) Indicare quali
8) Esiste un protocollo per la successione familiare?
a. Meccanismi di successione della leadership
b. Criteri per definire chi eredita l'azienda
9) Se un investitore estero offrissi di comprare il 49% dell'impresa a un ottimo prezzo, mantendendo il management (ovvero non interferendo sulla gestione e lasciando il controllo alla famiglia), accettereste l'offerta?
10) Se un investitore estero offrissi 60% oltre all' accesso ad un importante mercato estero, ma con potere di influire sul management, accettereste l'offerta?
11) Se un compratore offrissi una somma molto superiore al valore della azienda, vendereste per poi investire in altri business, possibilmente un vigneto o una impresa vitivinicola più grande?
12) Sareste disposti a cambiare nome all'azienda, ad esempio per ragioni di marketing?
13) Lancereste un vino con una marca/nome completamente diverso
14) Indicare che tipo di azienda è la vostra (es: cooperativa, parte di un gruppo multinazionale
15) Indicare la percentuale di export sul fatturato nel 2018 (da 0 a 100%)

16) Fatto 100 il valore del Vostro export quanto di questo è realizzato al di fuori della UE? (da 0 a 100%)
17)
a. Nel caso la Vostra azienda esporti In che anno avete esportato per la prima volta? _____
b. Nel caso la Vostra azienda esporti In che paese avete esportato per la prima volta? _____
c. Nel caso la Vostra azienda esporti In quanti mercati vendete? _____
18) Nel caso le esportazioni siano pari o superiori al 25% del Vostro fatturato all'estero. Dopo quanti anni dalla fondazione avete raggiunto questa percentuale?
19) Nella Vostra azienda avete un Export Manager?
20) Se avete un responsabile export: È un membro della famiglia?
21) Fatti 100 i Vostri costi operativi quanto incidono in media le spese di marketing (distribuzione, promozioni, fiere, scontistica, pubblicità)? (da 0 a 100)
22) Qual è il peso relativo dei Vostri canali distributivi?
a) Horeca (Hotel-Restaurant-Catering)
b) Grande distribuzione
c) Enotecche/ distribuzione specializzata
d) Vendita diretta al consumatore (via agenti/venditori/punti vendita di proprietà)
e) Vendita diretta canale web
f) Distributori terzi/intermediari
23) Avete turisti e a consumatori stranieri che vengono in azienda per comprare prodotti?
24) Partecipate a gare/competizioni internazionali?
25) Se ci fosse l'opportunità di investire (assumendo il capitale non sia un problema) in una vigna in Ungheria o Bulgaria, ritenete che l'azienda lo farebbe?
26) Come definireste il Vostro posizionamento di mercato?
a. Basso
b. Medio
c. Alto
d. Molto alto
27) Indicativamente qual è il prezzo medio delle vostre bottiglie sul mercato italiano

- 28) il prezzo sui mercati esteri è: più basso (0); uguale (1) o più alto (2)?
- 30) In che percentuale le vendite sono dirette al mercato Irpino?
- 31) In che percentuale le vendite sono dirette al mercato campano?
- 32) In che percentuale le vendite sono dirette al mercato italiano?
- 35) Qual è il mercato estero di riferimento (più importante) per la sua azienda?
- 36) In che modo avviene la vendita nei mercati esteri?
- 37) Con riferimento alle performance nei mercati esteri:
sono soddisfatto delle vendite estere
ritengo che la crescita internazionale sia un obiettivo della mia impresa
sono soddisfatto, ma ritengo comunque che sia importante crescere all'estero
la vendita nei mercati esteri non rientra negli obiettivi dell'impresa
- 38) Quali sono i problemi riscontrati più frequentemente che vengono visti come un ostacolo all'internazionalizzazione?
- 39) Quali sono i fattori di vantaggio della sua impresa nei mercati esteri?
- 40) Qual è il vino più venduto all'estero?
- 41) Coincide con quello più venduto in Italia?
- 42) Pensa che le istituzioni supportino in modo adeguato l'internazionalizzazione delle imprese nel suo territorio?
- 43) Se ha risposto no, in cosa pensa debbano migliorare?
Ritiene che la creazione di un consorzio per l'export possa essere utile per migliorare le performance del territorio all'estero?
- 44) Lei sarebbe disposto a partecipare con altri produttori ad un consorzio per l'export?
- 46) Possiede una piattaforma e-commerce per la vendita online dei suoi vini?
- 47) Partecipate ad eventi del settore (vinitaly ecc.)?
- 48) Ritiene che tali eventi siano utili per vendere all'estero?
- 49) Qual è stato l'impatto della pandemia Covid 19 sulle performance aziendali?
- 50) Dopo quanto tempo pensa di ritornare alle performance pre-covid?

Le prime 30 domande si basano su un questionario sviluppato dal prof. Antonio Majocchi in merito ad un progetto di ricerca sulle imprese vitivinicole posto in essere dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Pavia, dall'Università Luiss Guido Carli, dalla facoltà di Business del King's College di Londra e dalla Tilburg University. Le ultime 20 domande sono state sviluppate in modo indipendente ed hanno la finalità di settorializzare l'analisi cercando di far emergere differenze specifiche tra gli attori operanti nel distretto dei vini d'Irpinia.

Il seguente questionario è stato proposto a diciannove imprenditori vinicoli irpini. Per stimolare un confronto costruttivo che permetta una comprensione più specifica delle dinamiche d'internazionalizzazione, ho personalmente intervistato diciassette imprenditori prendendo degli appuntamenti nelle rispettive aziende. Ritengo che tale approccio, in sostituzione del metodo telematico di risposta al questionario tramite posta elettronica, consenta di ottenere delle informazioni più complete. Le lunghe conversazioni con gli imprenditori hanno aggiunto alla ricerca esperienze soggettive, eterogenee e rilevanti. La conoscenza delle singole storie imprenditoriali, sia aziendali nel mercato locale ma soprattutto nei mercati esteri, permette di completare e contestualizzare le risposte alle domande oggetto del questionario. Il confronto su molte tematiche, ma soprattutto l'approfondimento sulle problematiche e le opportunità riscontrate nei principali mercati internazionali da numerosi attori, ha supportato una comprensione profonda del tessuto imprenditoriale irpino. Le risposte alle domande del seguente questionario, unite alle storie degli imprenditori intervistati, hanno sottolineato informazioni utili sull'evoluzione e la crescita societaria di molte realtà imprenditoriali. Il presentarsi di dinamiche comparabili tra attori eterogenei ha aperto spunti di riflessione, la cui descrizione avverrà in modo dettagliato nelle pagine seguenti, sulla relazione tra le caratteristiche del territorio e le fasi di crescita delle attività imprenditoriali. Ulteriori spunti cognitivi riguardano il ruolo delle istituzioni territoriali e delle attività a supporto dell'internazionalizzazione: si evidenzia come su questa tematica vi sia un totale accordo dei produttori che hanno risposto ed argomentato in modo analogo. Il confronto costruttivo con gli addetti ai lavori ha evidenziato la mancanza di sinergie tra singoli produttori, la carenza di strumenti a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, ma anche l'inadeguatezza della classe politica di valorizzare la filiera più importante del territorio.

Ciò che sorprende è l'univocità delle considerazioni in merito alle ragioni che determinano l'individualismo delle imprese e la mancanza di sinergie tra gli attori coinvolti; tutti gli imprenditori enfatizzano barriere culturali, l'incapacità nell'operato delle istituzioni e un'eccessiva eterogeneità nell'offerta dei singoli produttori. Oltre ad una mera constatazione dei fatti, l'importanza del confronto è stata strumentale anche a raccogliere le idee degli imprenditori per ovviare le problematiche riscontrate e creare un percorso di crescita futuro dell'intera industria. I progetti, le soluzioni, le opinioni e la vision degli intervistati su tematiche percepite in modo significativo (il forte legame col territorio delle famiglie di imprenditori locali è evidente) ha supportato anche l'elaborazione di un piano prospettico di sviluppo del sistema territoriale basato sull'apporto dei singoli intervistati. La concordanza degli attori sulle soluzioni possibili (circa il 95% degli intervistati ritiene che la creazione di un consorzio per l'export possa essere una delle soluzioni per migliorare la competitività del territorio nei mercati internazionali), evidenzia anche una sintonia tra attori che non riesce a trovare un riscontro concreto in termini di collaborazione e creazione di valore condiviso per il territorio.

3.2 Caratteristiche del campione di imprese vinicole oggetto di studio

Il campione considerato si compone di 19 imprese vinicole operanti nel distretto d'Irpinia: Mastroberardino, Feudi di San Gregorio, Di Meo, Antica Hirpinia, Cantine Lonardo, Sella delle Spine, Cantine Antonio Caggiano, Azienda agricola Boccella Rosa, Salvatore Molettieri, Luigi Tecce, Molettieri Giovanni, Il Cancelliere, Colli di Castelfranci, Perillo, Cantina del Barone, Sertura srl, Le cantine di Enza, Cortecorbo e Cantine di Marzio.

Le imprese scelte sono rappresentative del contesto imprenditoriale del territorio innanzitutto da un punto di vista geografico: considerando le tre aree di produzione DOP, le imprese sono state scelte sia considerando l'area di provenienza, ma soprattutto la produzione dei vitigni più importanti del territorio. Ciò permette di scorporare l'incidenza di produzioni vinicole differenti, fermo restando le singole scelte societarie in merito al posizionamento dei singoli prodotti, garantendo un confronto basato sulla produzione di vini paragonabili dal punto di vista quantitativo (numero di DOP e DOP prodotte), ma anche qualitativo.

Partendo dalla struttura societaria delle imprese oggetto di studio, dall'indagine risulta che 15 attori su 19 (una percentuale del 78,9%) sono delle aziende agricole, tre imprese sono Società a Responsabilità Limitata (la percentuale di srl è del 15,7%) con una sola impresa che si configura come una Società per Azioni (spa la cui quota è del 5,2%).

Del campione analizzato 17 imprese su 19 (una percentuale del 89,47 %) sono imprese a conduzione familiare in cui il numero di membri della famiglia che lavorano in azienda (nella maggior parte dei casi i membri della famiglia sono gli unici dipendenti stabili dell'impresa ad eccezione di alcuni dipendenti stagionali nei periodi di raccolta e vinificazione) è in media di 3 persone (si oscilla da un numero massimo di familiari impiegati di 6 persone ad un minimo di 2).

L'analisi congiunta di questi dati permette di evidenziare, unita a considerazioni sulla data di costituzione delle società, le dinamiche evolutive delle realtà imprenditoriali del territorio. Dodici imprese sulle diciannove analizzate (percentuale del 63%) si è costituita alla fine degli anni novanta o nei primi anni del nuovo millennio; ad eccezione di due imprese costituite nel 2013 e nel 2015.

Il 95% delle imprese aveva una tradizione familiare che è stata successivamente formalizzata nella costituzione di una società vinicola. Le caratteristiche sociali ed economiche del territorio vedevano la prevalenza (fino agli inizi degli anni 60 la quasi totalità della popolazione) di capitale umano impiegato nel settore primario. La quasi totalità della popolazione viveva secondo i ciclici ritmi delle stagioni in uno scenario che vedeva la totale autonomia dei coltivatori: ogni famiglia, in molti casi numerose in cui tutti i membri lavoravano nei campi per garantirne la sussistenza, coltivava una gran varietà di prodotti (dal grano all'allevamento dei bovini) che garantivano l'autonomia nella produzione dei prodotti alimentari necessari alla sussistenza delle famiglie. In molti casi l'eccedenza

nella produzione di un particolare prodotto permetteva, vendendoli nei mercati alimentari più importanti, anche di registrare degli introiti finanziari che supportavano la sussistenza del nucleo familiare. In questo scenario la produzione dei vini era solo una delle tante attività svolte, finalizzata a garantire la bevanda che era abitualmente consumata ad ogni pasto dai contadini. Questo è il contesto che precede lo sviluppo della filiera vinicola in Irpinia. Il forte aumento del numero di produttori si è registrato negli anni 90, decennio in cui si è manifestata, anche e soprattutto grazie ai riconoscimenti vinicoli del territorio, un incredibile aumento del numero della superficie vitata sul territorio.

Ciò vuol dire che recentemente, comparandolo con altri distretti italiani come quello Toscano che in quegli anni già potevano contare su un numero elevato di player e su significativi livelli di esportazioni, si è assistito ad una conversione della produzione agricola sul territorio. Dagli anni 60 in poi le nuove generazioni, complice sia l'industrializzazione sul territorio che seppur limitata ha cambiato lo stile di vita, ma soprattutto la forte emigrazione verso il Nord Italia e l'estero per ricercare occupazione ed il miglioramento dello stile di vita, hanno progressivamente abbandonato la vita contadina. Famiglie numerose si sono improvvisamente ed in poco tempo ritrovate senza la forza lavoro necessaria a supportare la faticosa vita contadina. La ritrovata vicinanza al mondo agricolo, in molti casi mai interrotta, ha spinto numerosi imprenditori a convertire molti dei possedimenti nella produzione vinicola. Facendo le dovute distinzioni, ossia considerando il fatto che non tutte le storie imprenditoriali sono identiche e che alcune realtà societarie (ad esempio Feudi di San Gregorio) sono sorte come un investimento in un business che offriva ingenti opportunità di profitto, il tessuto industriale vinicolo irpino nasce come la recente e naturale evoluzione di una tradizione contadina che ha profonde radici sul territorio. Le famiglie, ciò riguarda il 95% del campione di imprese considerato, producevano vino da generazioni. Anni di miglioramento nella produzione e l'accumulazione di conoscenza nella produzione dei vitigni tipici del territorio (in molti casi si parla di secoli di produzione vinicola a conduzione familiare), hanno permesso fin da subito ai produttori, potendo far leva su un know-how consolidato, di commercializzare immediatamente vini di alta qualità in grado di competere, dal punto di vista qualitativo, con i migliori vini italiani. Se la qualità, considerando il background cognitivo del territorio, è stata fin da subito all'altezza della competizione nazionale ed internazionale, si riscontra un gap nei modelli di business delle imprese vinicole irpine rispetto a quelli dei competitors di regioni maggiormente orientate all'internazionalizzazione come quelli veneti, toscani, piemontesi e friulani. Imprenditori con grandi capacità e conoscenze da un punto di vista produttivo, ma con scarsa esperienza nella gestione di un business e di tutti gli aspetti che accompagnano la generazione dei flussi di cassa. Un esempio significativo riguarda la bassa percentuale degli investimenti comunicativi delle imprese irpine: il marketing è percepito come un'attività non essenziale e gli imprenditori complessivamente investono poche risorse nella comunicazione dell'offerta ai consumatori.

3.3 Posizionamento delle imprese vinicole irpine

Analizzando la produzione del campione di imprese vinicole oggetto di studio si osserva come, nonostante la quantità prodotta sia spesso poco rilevante (il 63% delle imprese produce una quantità di bottiglie inferiore a 50 000), si registra una buona eterogeneità nella produzione. Il 100% delle imprese produce i vini DOCG del territorio (Taurasi, Greco di tufo, Fiano di Avellino), l'89,5% produce vini DOC, il 73,6% produce vini IGT mentre solo il 21% produce vini biologici.

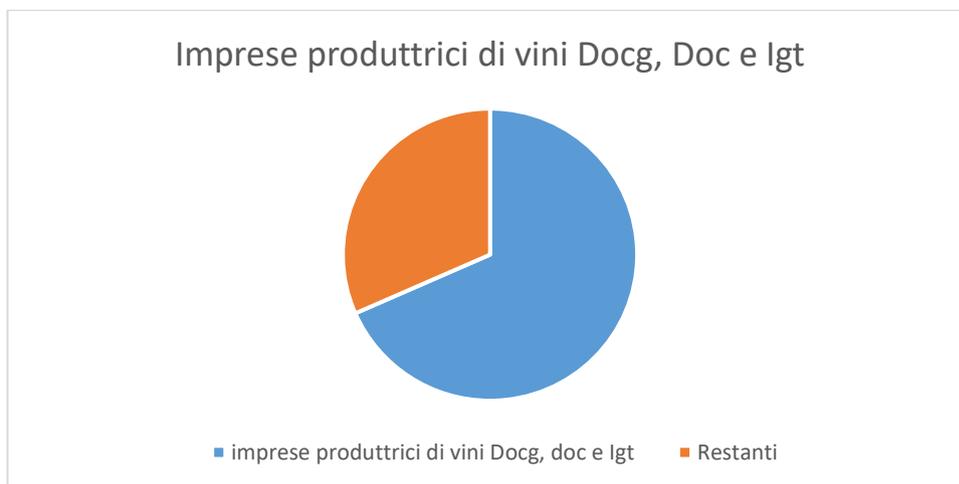


Grafico 23, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico l'eterogeneità nella produzione di vini d'alta qualità è confermata dal fatto che il 68,4 % degli attori oggetto dell'indagine produce congiuntamente vini Docg, Doc e Igt. Ciò vuol dire che circa 7 attori su 10, nonostante la bassa quantità media di bottiglie prodotte/vendute, commercializzano vini di diverse varietà. Ogni attore riesce, con quantità ovviamente limitate nella maggior parte dei casi, a rappresentare il territorio in modo completo offrendo ai consumatori larga scelta attraverso una buona differenziazione dell'offerta.



Grafico 25, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince da questo grafico la percentuale aumenta fino al 89,47% se si considerano le imprese che producono i vini caratterizzati dai principali riconoscimenti italiani. Gli attori coinvolti, nove su dieci, si concentrano nella produzione di vini Docg e Doc. Ciò è coerente con l'elevato standard qualitativo del territorio e con la strategia, comune a tutti gli imprenditori, di puntare sulla qualità dei vini prodotti.

Si evidenzia come complessivamente la produzione delle aziende vinicole irpine sia orientata quasi esclusivamente alla produzione di vini di alta qualità, denotando un posizionamento dell'offerta territoriale nella fascia alta del mercato. Il prezzo medio di vendita delle bottiglie varia da un minimo di 5 Euro a bottiglia ad un massimo di 30 Euro, con un prezzo medio di vendita di circa 14 Euro a bottiglia. La qualità della produzione vinicola trova riscontro in prezzi decisamente superiori alla media italiana, sia nei mercati nazionali che in quelli internazionali (il 63,15% delle imprese vende nei mercati esteri allo stesso prezzo del mercato domestico, mentre solo il 5% vende ad un prezzo inferiore rispetto al mercato domestico). La poca quantità prodotta complessivamente dal distretto, gli alti prezzi di vendita (5 euro a bottiglia, il prezzo più basso tra le imprese del campione, è comunque elevato per i mercati esteri considerando che mediamente al consumatore finale il prezzo di vendita si aggira intorno ai 30 euro a bottiglia), ma anche la scarsa incidenza dei canali commerciali della grande distribuzione (solo 4 attori sui 19 intervistati, una percentuale del 20% ,vende parte della produzione tramite questo canale) lascia intendere come il posizionamento complessivo a livello internazionale sia quello di una nicchia globale.

Un tessuto produttivo composto per la prevalenza da piccole imprese familiari che esportano quantità limitate tramite l'operato di importatori che si occupano di posizionare il prodotto nei mercati esteri.

La competitività delle piccole imprese nei mercati esteri richiede la presenza congiunta di una serie di condizioni essenziali:

1. Qualità imprenditoriale: intesa innanzitutto come la capacità di chi dirige l'iniziativa imprenditoriale di possedere elevate conoscenze specifiche del business di riferimento. Si riferisce inoltre alla forte spinta propulsiva dell'imprenditore, fondamentale per promuovere l'espansione dell'impresa nei mercati internazionali attraverso un'intensa attività strumentale alla ricerca dei canali di vendita, ma soprattutto per comprendere le opportunità offerte dai vari mercati. Capacità relazionali che si identificano come uno dei fattori più importanti per stabilire relazioni commerciali proficue per l'impresa, ma anche per garantire la continuità delle stesse in un arco temporale medio-lungo. La vendita estera, considerando gli oneri burocratici che accompagnano la stessa indipendentemente dal singolo mercato di riferimento e la difficoltà per una piccola realtà imprenditoriale di gestire le vendite in modo autonomo,

è fortemente dipendente dalla figura dell'importatore che commercializza in un determinato mercato l'offerta di numerose imprese. La capacità di stabilire delle relazioni durature con l'intermediario, positive sia da un punto di vista commerciale che personale (l'instaurazione di un rapporto di fiducia tra le parti coinvolte è la condizione essenziale), è subordinata alla capacità dell'imprenditore di avviare e mantenere nel corso del tempo una relazione commerciale-personale con gli intermediari nei vari paesi esteri. Non è un caso che oltre l'80% degli intervistati, oltre alla qualità dell'offerta, identificano come fattore di vantaggio competitivo nei mercati esteri le relazioni commerciali di lungo termine instaurate con gli importatori nelle varie nazioni. Ulteriore fattore attribuibile alla figura imprenditoriale è la capacità di governare l'impresa in modo equilibrato e coeso. Facendo le dovute distinzioni, ossia considerando il fatto che alcune imprese vinicole irpine presentano una struttura formalizzata con la presenza di manager il cui operato è rivolto a specifiche attività (il 10,5% del campione), circa il 90% delle imprese appartenenti al campione rappresentativo dell'industria vinicola irpina si configurano come imprese familiari in cui il ruolo dell'imprenditore è centrale in tutte le attività svolte dall'impresa.

Le figure imprenditoriali che guidano i business vinicoli del territorio sono dotati di grandi conoscenze specifiche dal punto di vista operativo. Tutti gli imprenditori intervistati, nel sottoinsieme delle aziende agricole a conduzione familiare, sono il perno centrale della fase produttiva dell'impresa. Collaborano costantemente con l'enologo, che si caratterizza per essere un professionista esterno all'impresa che collabora con numerose realtà dello stesso territorio, impiegando larga parte delle energie nella fase produttive. L'emozione diffusa nella classe imprenditoriale è che la fase produttiva sia quella più importante, la creazione di vini di alta qualità è l'obiettivo di tutti i produttori. Il background contadino, si sta analizzando una classe imprenditoriale con poca esperienza che in molti casi è la prima generazione analizzando lo storico della famiglia (da coltivatori diretti ad imprenditori), giustifica questo forte orientamento alla produzione. Se ciò assicura sicuramente il vantaggio di una qualità media prodotta decisamente elevata, comporta anche dei fattori di svantaggio nei mercati internazionali dove la qualità dell'offerta è solo uno degli aspetti per garantire l'attrattività del business. Essendo l'intera produzione vinicola italiana di qualità, la competizione tra i territori sulla penisola si basa su fattori ulteriori che incidono sul posizionamento complessivo dell'offerta territoriale.

Tralasciando l'effetto sinergico dell'operato congiunto degli operatori appartenenti alla filiera, così come il ruolo delle istituzioni, tali aspetti verranno ampiamente trattati nella seconda parte del seguente capitolo; si evidenzia come l'analisi empirica abbia messo in luce uno dei limiti della classe imprenditoriale descritta: scarse conoscenze linguistiche.

Circa l'85% degli imprenditori non conosce e parla una lingua straniera. Circa il 95% di quelli che si configurano come la prima generazione di imprenditori nella famiglia non conosce l'inglese. Si denota come la conoscenza linguistica sia un fattore comune alle classi imprenditoriali superiori alla prima (figli di imprenditori vinicoli). La conoscenza di lingue straniere, sicuramente la lingua inglese merita una menzione particolare essendo la più diffusa nel commercio internazionale, oltre a garantire una comunicazione diretta con gli intermediari esteri fornisce indicazioni sull'orientamento alle attività internazionali dell'imprenditore. La qualità dei vini traina la vendita estera, ma il mind-set imprenditoriale appare ancora inadeguato a gestire in modo completo tutte le attività correlate alla vendita in paesi stranieri. Il miglioramento delle performance nei mercati esteri è l'obiettivo del 100% degli intervistati, consci delle ingenti opportunità di profitto offerte dai contesti stranieri gli imprenditori vorrebbero aumentare la quota delle esportazioni, ma in rarissimi casi si evidenzia la presenza di un piano strategico dettagliato per migliorare le performance nei mercati internazionali. Il forte orientamento degli imprenditori alle attività produttive correlate alla produzione dei vini lascia emergere in modo chiaro lo scarso impegno nella definizione ed attuazione di strategie dettagliate per incrementare le vendite estere. Le vendite estere sono essenzialmente intese come delle vendite domestiche, con l'unica differenza che la transazione avviene grazie al supporto degli intermediari, delineando uno scenario che denota la mancanza di attività nei paesi stranieri.

2. Sviluppo del capitale immateriale: questo fattore si riferisce alla capacità di maturare conoscenze attraverso una positiva interazione con l'ambiente internazionale, saper valorizzare le conoscenze nell'ambiente internazionale, attenzione e costante miglioramento della reputazione del business sui mercati, sviluppo di relazioni di filiera e accesso a fonti internazionali di generazione delle conoscenze. Molti degli imprenditori intervistati identificano la qualità delle relazioni commerciali come uno dei fattori di vantaggio delle rispettive imprese nei mercati internazionali. Nonostante le difficoltà e gli ostacoli all'internazionalizzazione, seguirà nei prossimi paragrafi una trattazione più dettagliata di tali aspetti, gli imprenditori irpini, a supporto di ciò si registra un valore delle esportazioni che mediamente è del 30% sul fatturato (valore superiore di circa tre volte alla media delle imprese vinicole campane il cui valore è del 12%), sono dotati di un buon capitale relazionale nei mercati stranieri. La capacità di interagire con gli ambienti internazionali è soddisfacente, la partecipazione agli eventi internazionali, luogo in cui le imprese entrano in contatto con gli importatori acquisendo informazioni rilevanti sui mercati, è diffusa tra gli operatori denotando l'intensità nelle relazioni con attori internazionali. Il 100% delle imprese ritiene che il principale fattore di vantaggio all'estero sia la qualità del vino prodotto. Sicuramente tali considerazioni, valutando il gap in termini di comunicazione territoriale, derivano da continui

feedback positivi ricevuti dai consumatori stranieri che apprezzano la qualità dell'offerta territoriale. Ciò denota la capacità di valorizzare nei mercati esteri le conoscenze derivanti da secoli di produzione vinicola e la capacità di superare l'ostacolo di un brand territoriale poco conosciuto a livello internazionale riuscendo a posizionarsi nella fascia alta del mercato. Gli imprenditori vinicoli del territorio riescono in modo soddisfacente a valorizzare le risorse, le competenze e la tipicità dell'offerta territoriale nei mercati internazionali. Un posizionamento di nicchia che non punta ai canali della grande distribuzione internazionale, ma orienta la produzione al soddisfacimento dei bisogni di una nicchia globale composta da consumatori alla ricerca di vini diversi dagli standard italiani all'estero, disposti a pagare prezzi elevati per scoprire vini come il Taurasi, il Fiano ed il Greco di Tufo. Le considerazioni in merito al posizionamento di mercato riguardano soprattutto i grandi player come Mastroberardino, Feudi Di San Gregorio e Di Meo che, potendo contare su una capacità produttiva maggiore, riescono ad aggredire la nicchia globale in modo più soddisfacente rispetto a tutti gli altri attori presenti sul territorio. Si ritiene indispensabile precisare che per nicchia globale è inteso un mercato globale che è dato dalla somma individuale delle nicchie di tutti i singoli paesi; nonostante il termine possa ingannare si sta comunque considerando un mercato di grandi dimensioni dal punto di vista assoluto. La maggior parte degli attori irpini producono un numero di bottiglie inferiore alle 50 000 unità e, considerando un'incidenza media dell'export sul fatturato del 30%, si evince come circa il 60% degli attori coinvolti esporti circa 7500 bottiglie l'anno nei mercati internazionali. Considerando la somma cumulata della quantità complessivamente esportata da 12 attori sui 19 (63% del campione) che compongono l'indagine sulle imprese vinicole, è possibile affermare che complessivamente esportano circa 90 000 bottiglie l'anno. Quantità decisamente piccole che, considerando un prezzo di vendita medio molto più alto rispetto ai produttori provenienti da altre aree geografiche, permette di generare un valore maggiore, ma comunque sono livelli di esportazioni troppo bassi.

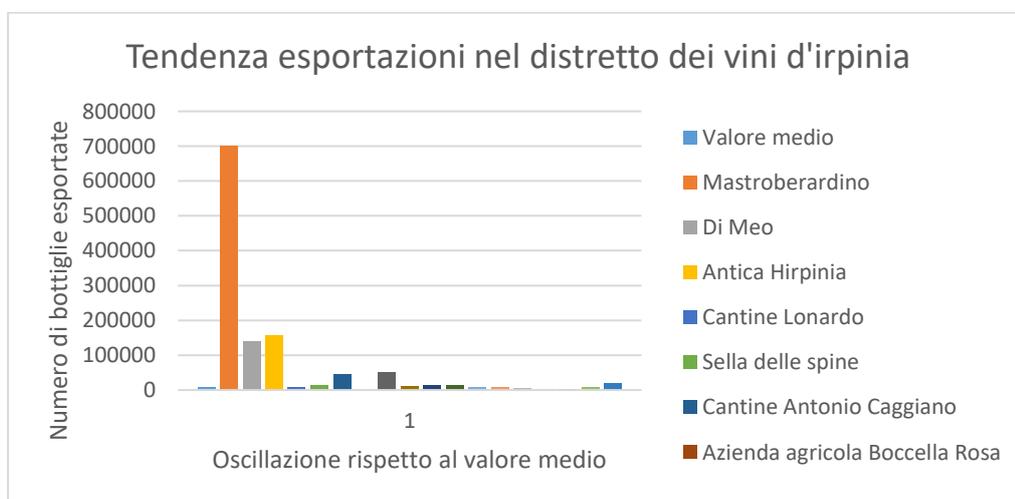


Grafico 26, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si nota dal grafico oltre l'80% del campione considerato esporta un numero di bottiglie, per il momento tralasciamo considerazioni in merito al valore prodotto sui mercati esteri, che si aggira intorno a quello medio di 7500 (calcolato sulla base della propensione media all'export e del numero medio di bottiglie prodotte).

3. Competizione focalizzata: si riferisce alla fattispecie secondo la quale l'attività delle imprese è focalizzata su nicchie di mercato, la presenza di notevoli competenze di marketing di nicchia, capacità di sfruttamento del potenziale di sviluppo della nicchia e leadership tecnologica e di prodotto. Come evidenziato nelle pagine precedenti, le imprese vinicole irpine competono in un ambiente che può essere definito una nicchia di mercato. Per un'analisi più approfondita della competitività delle singole realtà imprenditoriali sarebbe necessario uno studio dettagliato, basato su strumenti e dati economici più profondi sulle singole imprese, della posizione competitiva di ogni attore suddividendo le performance anche in base al mercato/paese considerato. L'omogeneità e la vicinanza di molti dei dati analizzati, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, permette di descrivere il posizionamento di ogni operatore come focalizzato nel soddisfacimento dei bisogni di una nicchia di mercato. Altro elemento comune è la scarsa capacità di marketing di nicchia: tralasciando alcuni operatori la cui struttura societaria, organizzazione interna, ma anche la propensione all'export lasciano intendere notevoli capacità di marketing di nicchia con brand affermati nei mercati internazionali (sicuramente Feudi Di San Gregorio e Mastroberardino sono i principali esponenti in ambito internazionale delle eccellenze irpine e le valutazioni che seguono non riguardano realtà di questo tipo, ma tutte le piccole attività vinicole del territorio). Un problema diffuso sul territorio è la scarsa capacità comunicativa delle imprese vinicole irpine che non investono abbastanza risorse nella comunicazione nazionale, ma soprattutto internazionale. Nonostante l'analisi delle risposte evidenzia una media del 6% delle spese di marketing sul totale, appare necessaria un'analisi contestualizzata delle stesse in modo da far emergere uno dei principali problemi della filiera vinicola irpina. Nonostante la buona partecipazione delle imprese vinicole irpine agli eventi nazionali ed internazionali, si evidenzia come la promozione dell'offerta e, più in generale, l'importanza del marketing siano ancora secondarie per la maggior parte delle imprese sul territorio. L'estrazione contadina della classe imprenditoriale, oltre ad essere resa evidente dal preminente orientamento alla produzione dei vini trascurando un approccio manageriale più equilibrato (ciò riguarda una quota di circa il 60% delle imprese oggetto di indagine), si evince anche dall'importanza che gli imprenditori attribuiscono a tale attività. Il marketing è percepito come un'attività secondaria dalla maggior parte delle imprese vinicole irpine. Non si investe nella promotion

dell'offerta vincola e i risultati territoriali dal punto di vista della riconoscibilità dei vini prodotti sul territorio nel mercato nazionale ed internazionale confermano il gap comunicativo. La mancanza di un brand territoriale affermato nei paesi esteri comporta che la qualità vinicola irpina non è adeguatamente riconosciuta nei principali mercati internazionali. Affinché si riesca a promuovere nel mondo grandi vini come il Taurasi, il Fiano ed Il Greco di Tufo promuovendo un 'appartenenza territoriale che supporti la creazione del binomio Taurasi-Irpinia in grado di generare effetti positivi per il territorio in modo ampio, è necessario l'operato congiunto di numerosi attori. Tralasciando il ruolo delle istituzioni che verrà ampiamente trattato nei successivi paragrafi del seguente elaborato, l'attività comunicativa delle imprese ha sicuramente un impatto rilevante nella capacità di promuovere un territorio e le sue eccellenze. Gli investimenti nella promotion di numerosi player genera esternalità positive fruibili da tutti gli attori del territorio dovute al generale miglioramento della reputazione internazionale. Sicuramente, oltre al già citato approccio manageriale, la componente finanziaria incide notevolmente sulla capacità di imprese di piccola dimensione di sostenere spese comunicative a livello internazionale. Le spese comunicative riguardano principalmente la partecipazione a fiere ed eventi del settore, ma in nessun caso riguardano un'attività comunicativa diretta nei paesi esteri in cui le imprese ottengono buoni risultati di vendita. Da questo punto di vista la piccola dimensione e la dotazione finanziaria limitano fortemente la capacità d'investimento in attività promozionali. Il supporto delle istituzioni nella creazione di un brand territoriale riconosciuto valorizzando pienamente le potenzialità del territorio è un elemento imprescindibile per migliorare la competitività dell'offerta territoriale, ma risulta determinate anche il contributo individuale delle imprese presenti. Gli imprenditori sono consci del gap comunicativo e circa il 60% di quelli che compongono il campione oggetto di studio sarebbe disposto a collaborare, anche in termini finanziari, in un'attività di comunicazione condivisa con le altre cantine. Le sinergie instaurabili da un operato congiunto degli attori permetterebbero di valorizzare, in uno o più mercati esteri, le eccellenze vinicole del territorio a prescindere dal singolo produttore. Così come avviene per il Barolo e per il Chianti, è necessario che si investa per creare nella mente del consumatore una connessione immediata tra il Taurasi ed un territorio che purtroppo è ancora poco conosciuto come eccellenza vincola mondiale. Non essendo la qualità dei prodotti in discussione, l'elemento determinante è la capacità del sistema distrettuale nel complesso di innovarsi promuovendo l'interazione e la collaborazione in attività core per l'intera industria al fine di agire su un value driver non trascurabile. La formazione culturale dell'imprenditoria irpina, la componente finanziaria e l'individualismo sono le tre barriere che necessitano di essere superate per garantire una piena valorizzazione dell'offerta vinicola. Ulteriore spunto d'analisi è la fattispecie secondo la quale mediamente le classi imprenditoriali di una

generazione diversa dalla prima (figli di imprenditori) investano più risorse nella promozione dell'offerta e nella creazione o miglioramento del brand equity.

4. Capacità innovativa diffusa: fa riferimento all'attitudine ad investire risorse in progetti internazionali per l'innovazione, nell'innovazione di prodotto, attitudine al cambiamento organizzativo e innovazione del modello di business. Considerando le peculiarità del settore viticolo, la capacità innovativa viene calcolata sulla base di fattori diversi rispetto a quelli utilizzati per definire la competitività delle imprese operanti in altri settori dell'economia. Appare indispensabile considerare da un lato l'innovatività di prodotto che si riferisce alla capacità delle imprese di riuscire a scoprire nuovi sapori partendo dai vitigni tipici del territorio, ma anche cambiando la struttura dell'offerta innovando aspetti diversi dal vino come ad esempio il packaging. Dal punto di vista del prodotto l'innovatività delle imprese vinicole irpine è legata all'attività delle cantine esistenti, ma anche dei nuovi player, che creano vini diversi nonostante la tipologia non cambi. Ciò è allo stesso tempo un fattore caratteristico dell'offerta vinicola irpina, ma costituisce anche un fattore di svantaggio:

la presenza di numerose varietà di Taurasi prodotte dalle varie aziende, ciò avviene anche se la produzione è in parte vincolata a quanto disposto dal disciplinare, che sperimentano processi innovativi di lavorazione garantisce una pluralità di espressioni dell'uvaggio dello stesso territorio. Presupponendo che quanto descritto con il Taurasi è ampliabile anche agli altri uvaggi certificati del territorio, la mancanza di omogeneità interpretativa dei vini crea un'area in continua evoluzione ed innovazione. Anche i piccoli player offrono al mercato numerose tipologie di vini ed il fatto che spesso due vini dello stesso uvaggio abbiano lavorazioni e, di conseguenza, sapori diversi, alimenta un circolo virtuoso di continue innovazioni di prodotto. Se da un lato è sicuramente rilevante evidenziarne gli aspetti positivi, tale fattispecie determina anche delle conseguenze che potrebbero indebolire il territorio nel complesso. Numerosi produttori associano alla multiforme espressione dei vini un problema del territorio nei mercati esteri sostenendo che per migliorare il brand territoriale nei mercati internazionali è quantomeno indispensabile che i vini, anche se prodotti da imprese vinicole differenti, abbiano un'omogeneità di fondo che ne garantisca la riconoscibilità ai consumatori finali. Ciò è quanto avviene sulle colline toscane dove, nonostante il Chianti sia prodotti da numerosi player, la riconoscibilità dell'uvaggio dal sapore del vino è elemento caratterizzante l'offerta. Sicuramente questa fattispecie apre spunti di riflessione interessanti su come l'eterogeneità sia allo stesso tempo un punto di forza, ma anche di debolezza del territorio essendo un possibile elemento di confusione soprattutto all'estero. L'innovatività del sistema enologico irpino è confermata anche dal ruolo di rilievo svolto dall'Università di Enologia di Avellino e dall'Istituto agrario che si identificano come due attori importanti per il territorio, coinvolti in numerosi progetti di ricerca con le imprese. Per sostenere l'innovatività di una

filiera gli organi di ricerca sono una componente essenziale la cui attività, grazie allo scambio di conoscenza derivante dalla collaborazione con le imprese vinicole, può migliorare l'efficienza degli attori coinvolti, supportare sperimentazioni di prodotto e di processo. Gli ultimi anni hanno visto un importante cambiamento anche per quanto riguarda innovazioni nei business model delle imprese vinicole irpine.

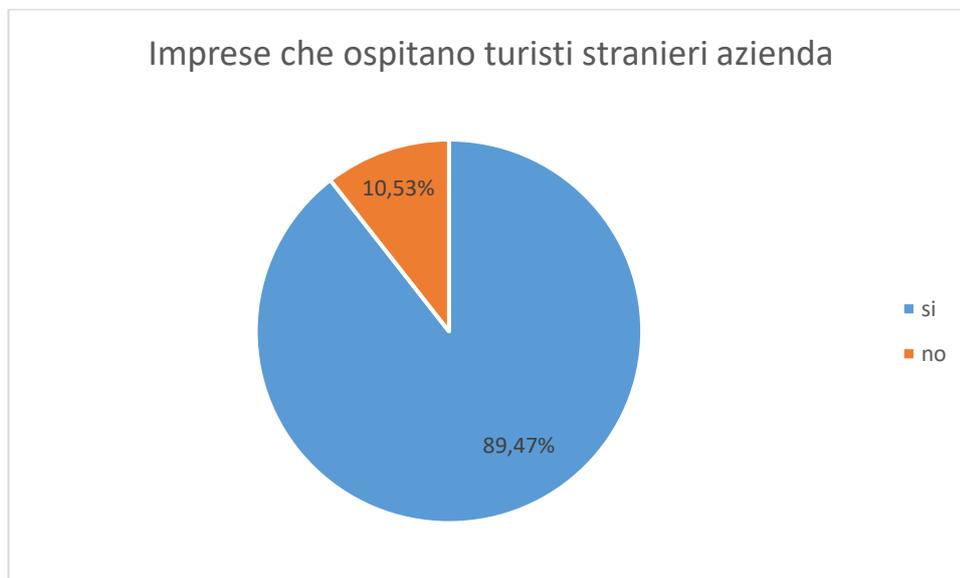


Grafico 27, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico l'89,47% delle imprese vinicole oggetto del campione di studio ospitano turisti e visitatori stranieri in azienda. Il fatto che la pratica sia diffusa e venga posta in essere da circa nove imprese su dieci è sintomatico di un cambiamento nei modelli di business delle società, soprattutto quelle di dimensione minore. Se i più importanti player quali ad esempio Mastroberardino, Feudi Di San Gregorio e Di Meo hanno iniziato molti anni fa ad organizzare visite guidate e degustazioni in azienda, le imprese più piccole hanno iniziato recentemente tale pratica. Tramite la narrazione delle esperienze imprenditoriali è possibile affermare che il miglioramento del modello di business delle imprese di dimensione minore è un processo che ha caratterizzato l'ultimo decennio. Il fascino della storia familiare, l'unicità di un'esperienza in una piccola azienda, la possibilità di vendere a prezzo pieno in azienda, i bassi costi organizzativi e i ritorni dal punto di vista dell'immagine sono i fattori che hanno spinto anche i player più piccoli ad innovare l'offerta. Oltre agli indubbi effetti positivi sulle performance economiche delle società, permettono di stabilizzare i flussi finanziari (in molti casi gli accordi di collaborazione con le agenzie turistiche garantiscono una cadenza periodica e programmata delle visite in azienda), ma si identificano anche come un momento in cui è possibile fidelizzare nuovi consumatori. A differenza del consumo nei luoghi tradizionali (enoteche, ristoranti ecc.) dove il cliente non ha altre informazioni se non l'estetica e la qualità del vino, il tour permette di raccontare le radici dell'impresa, di spiegare le scelte produttive creando un

sentimento di appartenenza emotiva del cliente al brand. È possibile fidelizzare nuovi clienti e beneficiare, ovviamente nel caso in cui l'esperienza li colpisca, del "positive word of mouth".

3.4 Principali mercati internazionali per le imprese vinicole irpine

Le imprese vinicole irpine registrano buoni risultati sui mercati internazionali. Analizzando le risposte di un campione eterogeneo e rappresentativo del tessuto produttivo locale, l'incidenza media dell'export sul fatturato è del 30%. Il valore massimo si registra con l'impresa vinicola Salvatore Molettieri, in cui l'incidenza dei flussi di cassa esteri sul totale si aggira intorno al valore del 60%, denotando una realtà imprenditoriale fortemente internazionalizzata. Un valore superiore di circa due volte rispetto all'orientamento medio all'export del territorio, ma soprattutto di circa 5 volte rispetto alle performance medie delle imprese vinicole campane. Le grandi performance nei mercati statunitensi di questo importante player del territorio sono legate a numerosi fattori:

l'imprenditore identifica l'alta qualità dei vini, il rapporto qualità/prezzo (il prezzo medio di vendita è di 7 euro a bottiglia), ma anche le relazioni commerciali di lungo periodo. Si denota come, confrontando i dati delle imprese con riferimento alla prima volta in cui hanno esportato nei mercati esteri, l'imprenditore abbia cominciato ad esportare nel 1992. Rispetto alle altre imprese oggetto di studio si evidenzia come l'internazionalizzazione tramite esportazioni indirette sia cominciata molto prima degli altri player e sia stata caratterizzata da una crescita molto rapida. Già nel 1996, solo 4 anni dopo aver iniziato a vendere nei mercati internazionali, le esportazioni hanno assunto un valore pari al 25% sul fatturato denotando una crescita rapida nei primi anni che poi, complice anche un costante aumento della quantità prodotta, si è stabilizzata fino al 2020 in cui l'importanza dei mercati internazionali è superiore rispetto a quello domestico. Il primo mercato in cui l'impresa ha esportato è stato quello statunitense che rimane ancora il contesto più importante ed attrattivo dell'impresa nonostante la forte crescita di quello giapponese. USA e Giappone rappresentano complessivamente l'80% del fatturato estero (il restante 20% è realizzato nei paesi all'interno dell'UE), ma nonostante ciò l'impresa non si serve di un export manager; la vendita avviene tramite importatori indipendenti. Si denota come uno dei fattori che scoraggiano l'assunzione di un export manager è legato alla poca quantità esportata (su una produzione complessiva di 85 000 bottiglie, il totale esportato è di circa 50 000 bottiglie) che non giustifica l'assunzione di tali costi fissi. Il Vino più venduto dalla società all'estero è il Taurasi.

Come si può notare dal grafico, il range entro cui viene definita l'incidenza dell'export sul totale del fatturato varia dal 60% allo 0% di alcune realtà imprenditoriali. Analizzando i risultati in modo assoluto è evidente come alcuni attori si distinguono per uno spiccato orientamento ai mercati esteri, mentre altri faticano a trovare una dimensione accettabile a livello internazionale. Uscendo da una

visione individualista delle performance, è possibile affermare che l'intero sistema vinicolo registra buoni risultati nei mercati esteri (decisamente maggiori rispetto a quelle medie delle imprese vinicole campane), anche se la quantità complessivamente esportata non regge il confronto con quei territori della penisola che presentano orientamenti all'export maggiori.

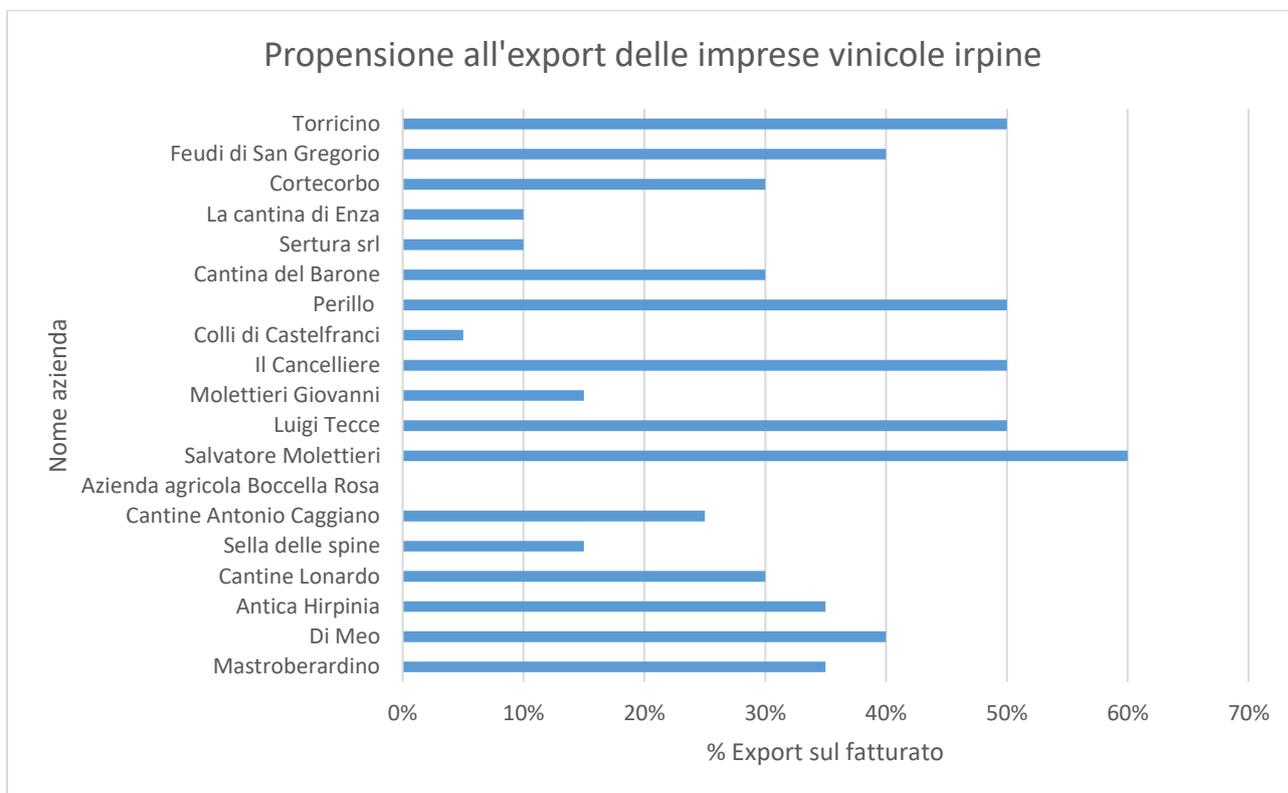


Grafico 28, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come conferma il grafico, una percentuale del 26,3% (cinque imprese sulle diciannove analizzate) registra una percentuale d'incidenza dell'export sul fatturato totale pari o superiore al 50%. Ciò che sorprende di tale evidenza empirica è che nonostante un brand territoriale non affermato, la composizione industriale che vede la netta prevalenza di piccole aziende agricole a conduzione familiare, le difficoltà tipiche delle piccole imprese nei mercati esteri, una composizione dei board principalmente familiare e la scarsa attenzione, ma soprattutto risorse, destinata ad attività comunicative, le performance degli operatori all'estero sono soddisfacenti. Esiste sicuramente un gap con territori come il Piemonte, in cui il 70% della produzione vinicola è destinato ai mercati internazionali, la Toscana, il Veneto e il Friuli, ma nonostante l'industria vinicola irpina sia relativamente giovane rispetto a questi territori, i risultati nei mercati internazionali denotano il grande potenziale di questi vini. L'alta qualità dei vini irpini è apprezzata all'estero, le possibilità di profitto per le imprese produttrici di Taurasi, Fiano e Greco di Tufo sono evidenti. Nonostante l'offerta non sia comunicata in modo soddisfacente agli intermediari esteri, negli ultimi decenni le vendite nei mercati internazionali sono aumentate in modo considerevole. Il 63% delle imprese che

compongono il campione partecipano a gare e competizioni internazionali. La recente crescita della domanda dei vini irpini ha spinto gli operatori ad investire per partecipare alle più importanti vetrine internazionali per promuovere l'offerta. Si denota come considerando il tessuto industriale, la partecipazione alle fiere internazionali sia particolarmente onerosa per gli operatori locali (per le piccole imprese del territorio si tratta di costi fissi rilevanti), ma nonostante ciò le opportunità offerte dai mercati internazionali spingono gli operatori ad investire per instaurare relazioni commerciali all'estero.

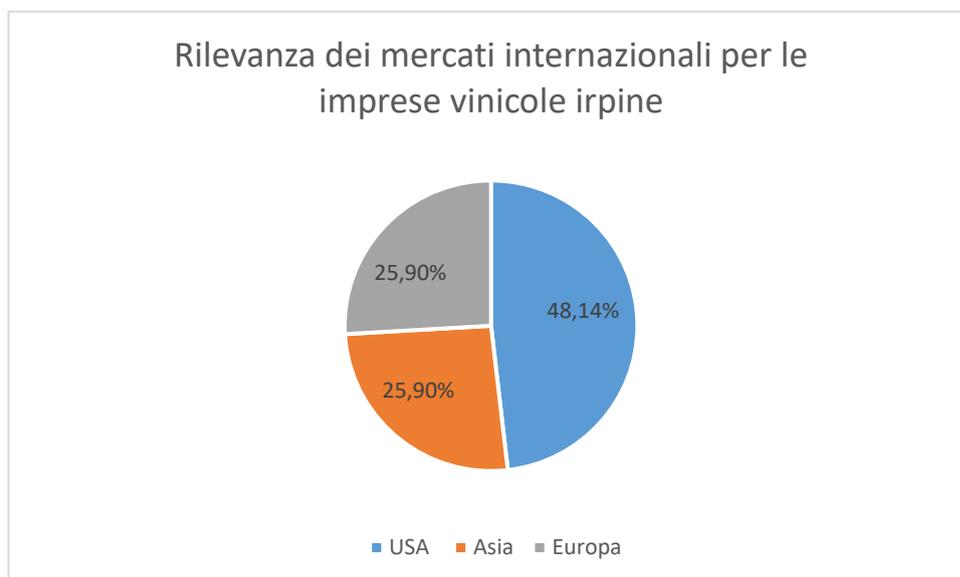


Grafico 29, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si può osservare dal grafico per le imprese vinicole irpine il mercato più importante è quello statunitense. Per il 70% delle imprese che operano anche a livello internazionale è il principale mercato internazionale. L'area statunitense in cui gli operatori registrano le performance più soddisfacenti è il Nord-America, con l'area metropolitana di New York che è il principale sbocco per i produttori del territorio. Il mercato statunitense è il più grande mercato vinicolo mondiale e l'evidenza empirica ne conferma la strategicità anche per i player irpini. La maggior parte degli operatori (il 42% del totale) ha esportato per la prima volta in questo mercato. L'84,2% delle imprese esportano nel mercato statunitense tramite un importatore che oltre alla vendita cura anche l'attività di marketing. Solo il 15,8% opera tramite un export manager che lavora esclusivamente per l'impresa nel mercato estero. Si evidenzia come la convenienza di tale figura si abbia solo nel caso in cui l'impresa superi una determinata quantità che nel caso delle imprese vinicole irpine è di circa 400 000 bottiglie prodotte (circa 140 000 unità esportate). In tutti i casi analizzati l'export manager non è un membro della famiglia, sintomatico del fatto che un maggior impegno internazionale della società coincide anche con l'apertura delle funzioni aziendali a soggetti esterni all'impresa. Soprattutto nel caso della figura preposta alle vendite estere è indispensabile che sia radicato nel paese

estero e che abbia una profonda conoscenza dei canali distributivi in modo da assicurare all'impresa delle performance soddisfacenti. Ovviamente i costi fissi che caratterizzano tale figura (incidono in modo rilevante le spese connesse agli spostamenti nazionali/internazionali, ma anche le spese di soggiorno) la rendono insostenibile per le imprese che esportano quantità limitate. L'area metropolitana di Los Angeles è la seconda, considerando i volumi esportati, per importanza nel continente americano. Il mercato americano è in continua crescita, i consumi aumentano, ma parallelamente anche la sofisticazione della domanda che si caratterizza per la presenza di consumatori che ricercano l'alta qualità dei vini. Gli americani sono alla ricerca di novità vinicole, sono aperti ai nuovi gusti e alla scoperta di nuovi territori. Nonostante i buoni livelli di esportazione, il mercato statunitense offre grandi opportunità di profitto per le imprese vinicole che sapranno attrezzarsi per far conoscere l'alta qualità del Taurasi.

Il mercato asiatico è la seconda macro-area a livello internazionale. Tra i paesi in cui le imprese irpine registrano le performance migliori, il Giappone si identifica come il più importante mercato asiatico. Il 26,3 % delle imprese vinicole lo ritiene il principale mercato internazionale al pari di quello statunitense. Il 100% degli imprenditori oggetto del campione si pone come obiettivo strategico la crescita nei mercati internazionali e tutti concordano sul fatto che il mercato Nipponico svolgerà un ruolo chiave nei prossimi anni. La nicchia aggredita dai produttori irpini è in continua crescita anche in paesi che crescono a ritmi incessanti come la Cina, dove però si registra un forte gap dell'offerta vinicola italiana rispetto a quella francese. Otto consumatori su dieci associano la Francia, e non l'Italia, al concetto di vino. Importanti investimenti comunicativi sono il presupposto per recuperare terreno nell'eterna sfida con i vini francesi in un mercato che probabilmente nei prossimi anni genererà maggior valore di quello nipponico.

Per quanto riguarda il mercato europeo si evidenzia il ruolo di quello tedesco, principale importatore di Taurasi in Europa, che per il 65% dei produttori vinicoli irpini è il più importante paese europeo. Tendenza sicuramente rilevante è la crescita delle importazioni di Taurasi, Fiano, Greco di Tufo, Falanghina a Campi Taurasini da parte dei paesi Nord-europei. I consumi crescono in Finlandia, Svezia e Norvegia, paesi in cui i consumatori si distinguono per una capacità media d'acquisto decisamente superiore a quella degli altri paesi europei.

La Francia è storicamente una delle destinazioni commerciali più importanti per i produttori irpini. La rinascita del Taurasi è collegata a questo mercato, quando nel XIX secolo i produttori vinicoli divennero fondamentali per quelli del Nord-Italia e della Francia che videro la produzione decimata a causa del flagello fillosserico. La "ferrovia del vino" di Taurasi vide in quegli anni grandi quantità di vino esportate in Francia e nel Nord della penisola.

Si evidenzia come il valore generato dalle imprese irpine nei mercati internazionali per il 78,9% del campione è uguale a quello creato nel mercato nazionale (le vendite si concludono con lo stesso

prezzo di vendita), il 15,8% riesce a vendere ad un prezzo più alto nei mercati internazionali, mentre solo il 5% (soltanto un'impresa nel campione oggetto di studio) vende ad un prezzo più basso.

Il prezzo medio di vendita nei mercati esteri è di circa 15 euro a bottiglia, con un range che varia da un minimo di 5 Euro a bottiglia (valore che è comunque superiore al prezzo medio nazionale dei vini italiani) ad un massimo di 30 Euro a bottiglia. Il prezzo di vendita è elevato rispetto a quello dei competitors provenienti da altre regioni della penisola, denotando un posizionamento complessivo nella fascia alta del mercato.

3.5 Ostacoli all'internazionalizzazione

Nonostante le performance nei mercati internazionali delle imprese vinicole irpine siano buone, l'obiettivo del 100% degli imprenditori è quello di migliorare le performance all'estero. Analizzando il rapporto che intercorre tra le singole realtà societarie e i vari mercati esteri, dove tutte le imprese appartenenti al campione operano in modo disgiunto ed indipendente, è possibile riscontrare delle barriere ad un soddisfacente espletamento del potenziale offerto dai mercati internazionali.

Interpretando le risposte dei diciannove imprenditori che costituiscono il campione d'analisi, il 30% degli attori non riscontra nessun problema nella vendita estera o comunque non ritiene vi siano dei fattori che limitano le performance della sua impresa nei mercati internazionali.

Il 21% degli imprenditori ritiene che uno degli ostacoli principali siano le scarse informazioni sui mercati. Per una piccola impresa è molto complesso accedere ad informazioni dettagliate sui mercati esteri e, supponendo si abbia la possibilità di ottenerle, in molti casi gli investimenti necessari superano i benefici potenziali derivanti. L'85% delle imprese, soltanto il 15% affida la vendita estera ad export manager, vende i propri vini all'estero affidandosi ad un importatore indipendente che parallelamente cura il posizionamento di altre cantine nazionali ed internazionali. Essenzialmente le vendite estere sono gestite come delle vendite domestiche con l'unica differenza che l'impresa non si interfaccia con il cliente finale, ma esclusivamente con la figura dell'imprenditore. Non si hanno informazioni sul posizionamento dell'offerta, non si ha alcun tipo di controllo sul marketing mix e non si ricevono feedback dai consumatori. Non si conoscono i gusti della clientela, per l'impresa è impossibile determinare i punti di vantaggio e svantaggio dell'offerta così da disegnare delle strategie coerenti con le fattispecie dei singoli mercati.

La mancanza di informazioni di qualsiasi tipo sui mercati internazionali, l'interazione con l'importatore è la principale fonte di acquisizione della conoscenza, limita fortemente il potenziale competitivo di queste piccole realtà imprenditoriali che si interfacciano al buio con i mercati esteri. Molti imprenditori sottovalutano i potenziali vantaggi legati ad informazioni dettagliate sui clienti e

i competitors stranieri. La possibilità di aggredire in modo diretto la nicchia di mercato servita, ma soprattutto informazioni come le tendenze nei gusti, la sensibilità al prezzo o i luoghi di consumo di una specifica nicchia di mercato costituiscono sicuramente fattori che possono essere utilizzati per adattare l'offerta ottenendo dei vantaggi sui consumatori. L'unico modo per superare l'ostacolo dell'eccessiva onerosità delle informazioni è legato all'apertura verso un'attività condivisa tra gli imprenditori in modo da superare uno degli ostacoli tipici della piccola dimensione. Investimenti comuni favorirebbero la competitività del comparto vinicolo, ciò è possibile soprattutto considerando l'omogeneità del posizionamento delle piccole imprese appartenenti al distretto.

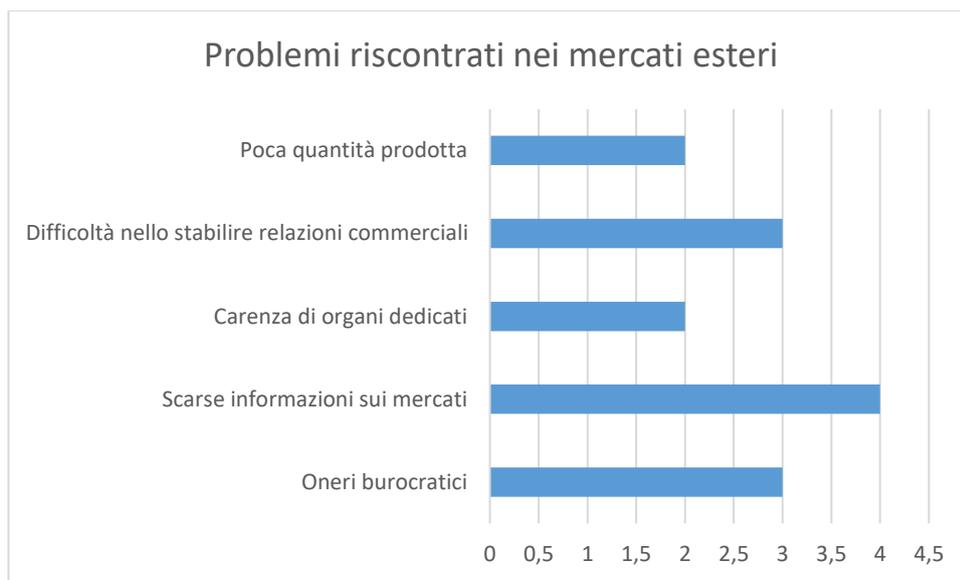


Grafico 30, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico il secondo fattore che viene descritto come un limite o un problema ad un'internazionalizzazione soddisfacente riguarda la difficoltà nello stabilire relazioni commerciali con gli operatori esteri. Il confronto con gli imprenditori ha evidenziato come nella maggior parte dei casi l'internazionalizzazione sia di tipo congiunturale:

ossia quel tipo di internazionalizzazione che si caratterizza per la presenza di due elementi. Il primo è la condizione secondo la quale l'entrata nel nuovo mercato geografico non deriva da un disegno strategico, ma risulta da un'opportunità casuale, mentre il secondo inerisce al fatto che la sua collaborazione non prevede condizioni per la prosecuzione. Essenzialmente si tratta di incontri casuali, che non comportano alcun tipo di adattamento strategico e organizzativo, a seguito dei quali le imprese iniziano a vendere anche nei mercati esteri. Nel campione di imprese oggetto di studio, solo il 5% delle imprese considerate (un solo attore sui diciannove oggetto di studio) si è internazionalizzato in modo strategico (si riferisce alla fattispecie secondo la quale prima si definisce una strategia di internazionalizzazione e successivamente la si implementa, è un tipo di internazionalizzazione più razionale e consapevole), mentre il 95%, seppur con differenze sostanziali

per quanto riguarda l'anno in cui è iniziata l'attività all'estero e il paese di destinazione, si è internazionalizzata essenzialmente in modo casuale.

Le fiere internazionali costituiscono il principale luogo d'incontro tra le imprese e gli operatori, la più importante vetrina per promuovere l'offerta ai potenziali acquirenti di tutto il mondo. Chiaramente la partecipazione a tali eventi ha dei costi che spesso sono difficilmente sostenibili da imprese di piccola dimensione con un fatturato moderato. I piccoli imprenditori, consci del potenziale offerto dai mercati esteri e dall'importanza di tali vetrine, spesso non possono sostenere questi costi fissi caratterizzati da un ritorno incerto. La diretta conseguenza è che in molti casi le imprese vinicole irpine internazionalizzano in modo casuale e non ricercato. Se da un lato ciò denota la qualità dell'offerta, è anche sintomatico di una bassa forza competitiva.

Il terzo fattore che viene interpretato come un ostacolo all'internazionalizzazione è l'eccessivo carico burocratico che caratterizza le vendite estere. Nonostante sia rilevante la suddivisione tra i paesi membri dell'UE con quelli che non ne fanno parte, si evidenzia una tendenziale semplicità delle esportazioni in ambito comunitario con paesi che non richiedono un'eccessiva documentazione ed oneri burocratici per poter completare la transazione. Oneri burocratici che invece aumentano nel caso in cui la società esporti fuori dall'UE, in paesi come gli Stati Uniti o il Giappone. Le adempimenti aumentano e ciò è un fattore che viene percepito come un ostacolo solamente da quelle piccole imprese che sono nella fase iniziale dell'espansione internazionale. La carenza di esperienza all'estero, ma soprattutto le difficoltà iniziali nel comprendere la documentazione richiesta e nell'adempiere alle procedure scoraggia i player molto giovani. Il 15,7% delle imprese ritiene che gli eccessivi oneri burocratici siano un problema, coerentemente a quanto esposto precedentemente si evidenzia la giovane età, o comunque la poca esperienza internazionale di chi lo identifica come un ostacolo. Nella maggior parte dei casi sono gli importatori che si occupano di presentare la documentazione richiesta chiedendo all'impresa soltanto di inserire le informazioni societarie; ciò è giustificato da una migliore conoscenza legislativa dell'operatore straniero.

Un altro elemento percepito come un problema è la piccola quantità prodotta. Molti imprenditori intervistati, descrivendo l'evoluzione internazionale della società, hanno raccontato come è capitato di dover rinunciare ad importanti commesse perché la quantità richiesta eccedeva la disponibilità aziendale. Tali fattispecie sono problematiche per le imprese coinvolte perché oltre a perdere i ricavi derivanti dalla vendita, viene meno la possibilità di entrare in nuovi mercati internazionali. La possibilità di instaurare relazioni commerciali proficue in nuovi mercati è subordinata anche alla possibilità di poter vendere quantità ingenti soddisfacendo le richieste degli intermediari. Il tessuto produttivo irpino è principalmente composto da realtà aziendali di dimensioni modeste che spesso faticano a soddisfare ordini eccessivamente ingenti dall'estero. Ciò dovrebbe servire da monito sulle grandi potenzialità offerte dai mercati internazionali, ovviamente è necessario che le imprese adottino

dei piani strategici coerenti alla natura del business e alle caratteristiche dei mercati target, che richiedono anche la capacità degli imprenditori di apportare dei cambiamenti organizzativi al fine di poter aumentare il valore generato nei paesi stranieri. Le imprese oggetto del campione con un'esperienza maggiore nei mercati internazionali confermano di aver gradualmente aumentato la quota produttiva destinata alla vendita estera e di aver, in passato nelle fasi iniziali, riscontrato problemi analoghi (difficoltà nel rispettare una commessa).

Questo è soltanto uno dei possibili svantaggi connessi alla piccola dimensione. Si evidenzia come, sulla base dei dati sulle imprese oggetto del campione, i prezzi delle imprese di minore dimensione sono mediamente maggiori rispetto a quelli delle realtà societarie più grandi.

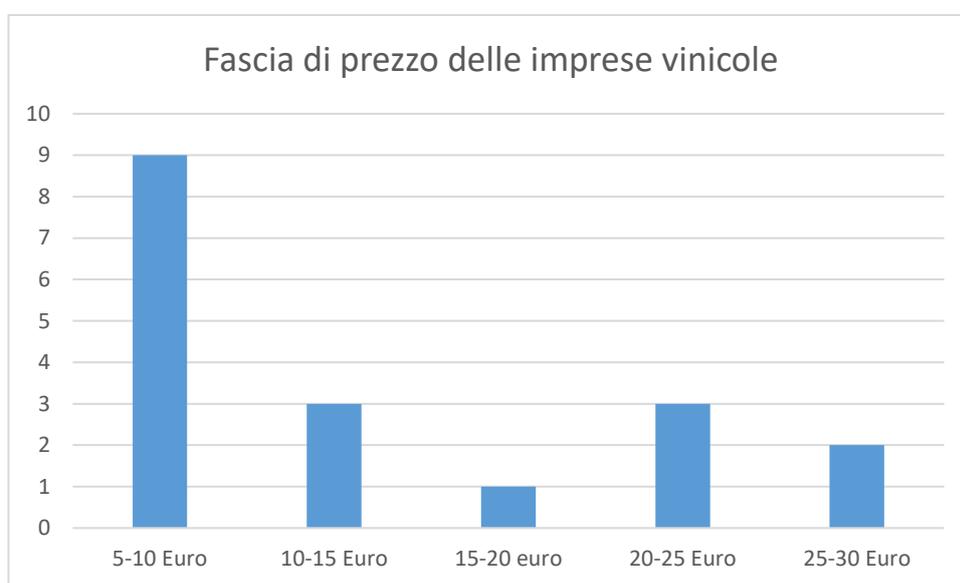


Figura 7 Grafico 31, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico, suddividendo le imprese sulla base dei range di prezzo praticati nei mercati internazionali, la maggior parte degli operatori (il 50% del campione oggetto di studio) pratica un prezzo che rientra nel range 5-10 Euro. Considerando tutti gli imprenditori ed i rispettivi prezzi è possibile affermare che il prezzo medio di vendita è di 15 Euro a bottiglia. Si denota come circa il 30% delle imprese vende nei mercati esteri ad un prezzo compreso tra i 20 e i 30 Euro a bottiglia (fascia alta del mercato). Mediamente le imprese di dimensione più piccola servono una fascia di mercato più alta praticando, mediamente, dei prezzi maggiori rispetto ai player caratterizzati da una produzione maggiore.

Due attori praticano il prezzo medio di vendita più alto (30 Euro): Mastroberardino e Luigi Tecce. Si tratta di due compagini aziendali completamente diverse sotto molteplici aspetti, ma accomunate da

un posizionamento di mercato elevato e dalle tipologie di vini prodotti e venduti. Luigi Tecce può essere considerato un esempio di born global:

imprese caratterizzate da una propensione all'esportazione sin dai primi mesi di vita, la percentuale del valore dell'export sul fatturato è elevato sin dai primi anni (il criterio più comune è il 25% in 3 anni) vendendo sin da subito in un numero significativo di paesi.

L'impresa vinicola Luigi Tecce si caratterizza per una produzione annuale di circa 20.000 bottiglie. L'80% della produzione comprende i vini DOCG; il Taurasi è la punta di diamante dell'offerta vinicola essendo stato costantemente premiato con alcuni dei riconoscimenti più importanti. L'incidenza del fatturato nei mercati esteri sul totale è del 50%, ma l'impresa sin dal primo anno di vita si è distinta per una propensione alla vendita nei mercati internazionali di circa il 30%. Il successo internazionale, specialmente nel mercato statunitense e giapponese, è frutto di un modello di business orientato fin da subito alla creazione di valore nei paesi esteri. La filosofia societaria è quella di produrre un Taurasi fortemente connesso alle origini storiche del territorio: un metodo di lavorazione antico che si pone l'obiettivo di svelare al mercato le radici del Taurasi. I premi nazionali ed internazionali ricevuti dall'impresa hanno favorito la rapida espansione internazionale garantendo ampia visibilità ad un'impresa la cui value creation è orientata ad una piccola nicchia globale. L'aspetto internazionale del business model è legato ad un'innovazione di prodotto che ha permesso di distinguere l'offerta da quella dei competitors locali, garantendo un'ampia visibilità internazionale. Il piano strategico dell'imprenditore si identifica per la ricerca di una produzione sempre più esclusiva, non è in programma un aumento della produzione, bensì la creazione di vini qualitativamente più elevati rispetto a quelli passati e la commercializzazione delle riserve dei vini premiati (a prezzi decisamente più elevati rispetto a quello medio di 30 euro). Il focus della value creation è l'aumento della qualità, della prestigiosità dei riconoscimenti con il conseguente aumento del prezzo di vendita.

3.6 Il ruolo delle istituzioni e degli organi a supporto dell'internazionalizzazione

Il successo internazionale delle imprese vinicole provenienti da un territorio deve necessariamente essere inteso come il risultato di politiche ed attività poste in essere da una molteplicità di attori. Oltre all'operato dei singoli agenti economici che compongono il territorio strumentale alla promozione e vendita delle rispettive offerte, è necessario che si instauri un circolo virtuoso di promozione territoriale nei mercati esteri che coinvolga attori istituzionali e organi dedicati. Sono necessari investimenti da parte degli organi politici territoriali per creare un brand territoriale che sia in grado

di mettere a sistema il potenziale complessivo dell'offerta territoriale portandolo a conoscenza dei potenziali investitori e clienti.

Le azioni governative strumentali ad aumentarne l'attrattività del territorio per i potenziali investitori internazionali hanno anche il vantaggio di generare degli effetti positivi, fruibili dalle imprese del territorio, che incidono sull'immagine dell'offerta nel mercato nazionale ed in quelli internazionali. Risulta fondamentale la capacità di investire per fare in modo che nascano, o si sviluppino in modo adeguato, le condizioni di contesto per supportare la nascita o lo sviluppo delle attività/filiere economiche che si adattano meglio al tessuto sociale ed economico del territorio. A tal fine risulta fondamentale porre in essere una strategia di rafforzamento dell'attrattività che consideri le condizioni interne del territorio, ma anche le dinamiche internazionali delle filiere in questione e dei mercati esteri di riferimento.

I fattori che determinano l'attrattività di un'offerta territoriale sono molteplici:

1. **Mercato:** fa riferimento alla presenza di un mercato ampio ed appetibile da un punto di vista economico, dalle caratteristiche della domanda alle possibilità di crescita futura, ma anche alla prossimità con mercati strategici. Non è il caso dell'Irpinia che complessivamente conta una popolazione di 425 325 abitanti distribuiti in un'ampia area di circa 2806 Km². La densità abitativa è bassissima per una provincia che si caratterizza per il fatto di essere popolata da numerosissimi borghi di origine Medioevale con un numero limitato di abitanti (in molti casi anche inferiori ai 1000 abitanti). La città più vicina è Avellino che con circa 50 000 abitanti si identifica come il principale polo, e capoluogo, della provincia.
2. **Risorse umane:** Tale fattore si riferisce al costo e alla qualità della forza lavoro, alla flessibilità del lavoro e alla qualità delle relazioni industriali. Imprese ed investitori spesso sono alla ricerca di nazioni in cui le condizioni lavorative del contesto garantiscono una riduzione dei costi migliorando la competitività internazionale. Sicuramente l'Italia, considerando la rigidità delle disposizioni normative nella seguente materia, non può essere complessivamente definito un paese attrattivo da questo punto di vista. Le considerazioni in ottica nazionale possono tranquillamente essere ampliate al territorio irpino che purtroppo, più che per le condizioni favorevoli del lavoro, risalta per la carenza di offerta lavorativa che costringe ogni anno migliaia di giovani ad emigrare per cercare impiego.
3. **Infrastrutture:** si riferisce a tutte le infrastrutture che possono supportare o facilitare l'attività delle imprese quali ad esempio la presenza di un sistema di trasporti adeguato, telecomunicazioni, luoghi di ricerca e servizi di pubblica utilità. L'Irpinia soffre di carenze infrastrutturali che scoraggiano gli investimenti delle imprese, ma anche la nascita di nuove attività sul territorio. Premettendo che queste considerazioni dovrebbero avere ad oggetto l'intero Sud-Italia che da questo punto di vista presenta condizioni simili, si denota come uno

degli obiettivi dell'operato politico degli ultimi anni è proprio quello di migliorare le condizioni di contesto per i business supportando investimenti infrastrutturali. Il processo è lento e richiede tempo per generare valore, però il cambio di rotta può essere interpretato come un segnale positivo per le imprese del territorio.

4. **Tessuto economico:** fa riferimento alla presenza di determinate risorse, anche industrie specifiche, che lasciano intendere il potenziale attrattivo dell'area. L'industria agroalimentare, ma soprattutto la filiera vinicola caratterizzata da numerosi attori specializzati nella produzione di vini di alta qualità e di imprese che forniscono servizi specifici, è il principale fattore di attrattività del territorio. Le numerose eccellenze alimentari e vinicole (vini DOC e DOCG, ma anche prodotti alimentari come la castagna e le nocciole IGP e tanti altri) formano un distretto che si differenzia per produzioni eccellenti dal punto di vista qualitativo. La lunga tradizione e la specializzazione degli attori presenti genera un potenziale economico che per generare ricchezza necessita di investimenti che, oltre a migliorare le condizioni di contesto, aumentino la visibilità del territorio. Settorializzando le considerazioni sull'industria vinicola irpina, appare fondamentale, analogamente a quanto avvenuto in Toscana, un operato politico che ne faccia emergere il potenziale agli occhi degli investitori internazionali generando un circolo virtuoso di generazione di valore sul territorio. Per far ciò occorre sviluppare una politica di Marketing territoriale che abbia il duplice obiettivo di acquisire nuovi investitori sul territorio, ma anche di estendere la presenza di quelli già operanti.

Gli altri fattori che incidono sull'attrattività del territorio sono:

- 5) Istituzioni e politiche pubbliche 6) Sistema normativo e burocratico 7) qualità sociale ed ambientale ed 8) Immagine e reputazione del territorio.



Grafico 32, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico il 90% delle imprese vinicole oggetto di studio non ritengono che le istituzioni supportino in modo adeguato l'internazionalizzazione delle imprese. Per istituzione, ciò è

stato esplicitamente precisato nei colloqui individuali con gli imprenditori, si intende il complesso di organi ed attori (organi politici territoriali, ma anche associazioni tra imprese, consorzi di tutela ecc.) che ruotano intorno all'attività d'impresa e il cui operato dovrebbe essere finalizzato a favorire le performance della filiera nel mercato italiano e nei principali mercati internazionali. Dallo studio emergono dati chiari che raccontano un sentimento condiviso tra gli imprenditori che ritengono di essere lasciati da soli nella difficile sfida dell'internazionalizzazione. Se denota come il 10% delle imprese che si ritengono soddisfatte dell'operato di tali attori è principalmente composto da imprese di grandi dimensioni che hanno la forza economica e relazionale per poter essere competitivi all'estero senza il supporto decisivo di tali attori. I sentimenti tra le piccole imprese variano in ragione del fatto che alla consapevolezza della qualità dei vini prodotti, si affiancano osservazioni sulla difficoltà di poter esprimere il potenziale all'estero senza alcun supporto esterno. L'individualismo in cui operano gli imprenditori vinicoli irpini nei mercati stranieri mette in luce tutti i limiti della dimensione aziendale, evidenziando inoltre le differenze con distretti vinicoli alla cui base vi è un'internazionalizzazione progettata e condivisa tra numerosi produttori. Il gap con i territori caratterizzati da una propensione all'export migliore è evidente e solo in parte riconducibile alla recente nascita della filiera denotando uno scenario in cui gli imprenditori sono perfettamente consci delle problematiche. Un sentimento di sfiducia nei confronti dell'operato delle istituzioni è evidente dalla narrazione storica dei tentativi falliti, ma contestualmente si percepisce il desiderio di dare un nuovo impulso all'industria nei mercati internazionali.

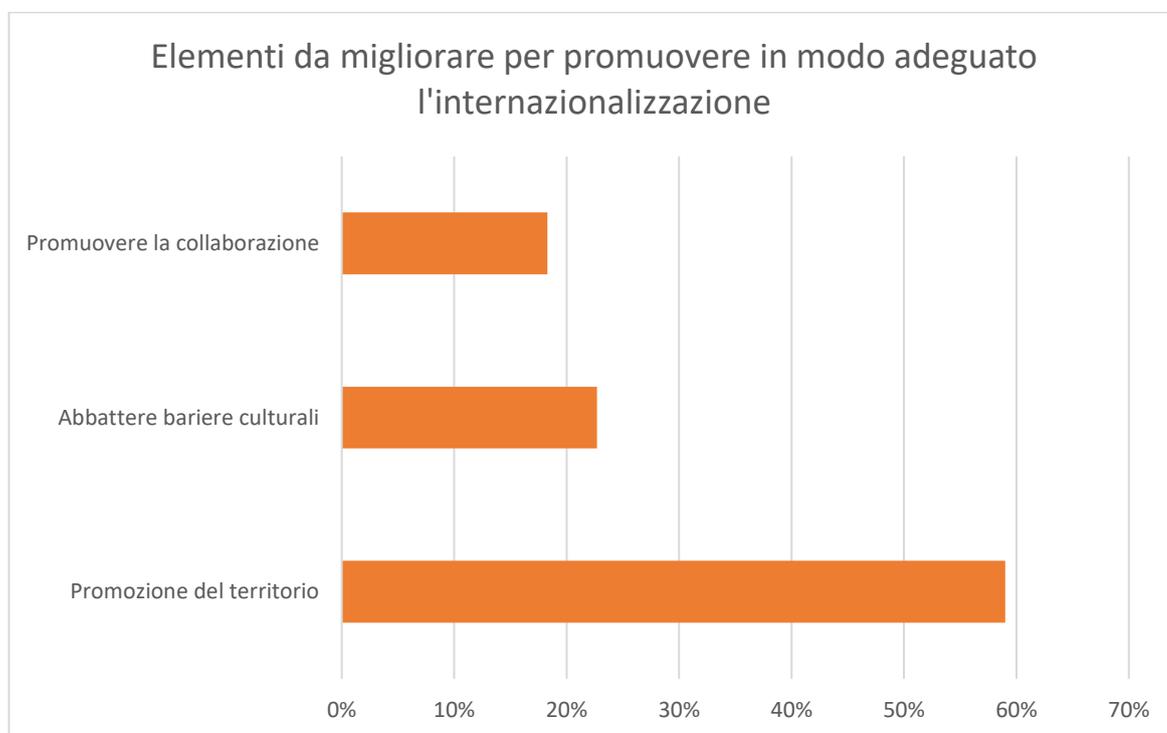


Grafico 33, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico circa il 60% dei produttori vinicoli irpini ritengono che il principale punto da migliorare per incrementare le performance nei mercati esteri è la capacità di promuovere il territorio creando un brand territoriale conosciuto a livello internazionale. I produttori ottengono ottimi feedback nei paesi esteri, i vini irpini sono apprezzati e riconosciuti per l'alta qualità, ma riscontrano problemi nel promuovere l'offerta in quanto si tratta di vini non adeguatamente conosciuti dai consumatori stranieri. Entrando nei mercati a prezzi elevati (la media di 15 Euro a bottiglia inquadra i produttori vinicoli nella fascia alta del mercato) gli imprenditori riscontrano difficoltà legate al fatto che il Taurasi, il Fiano e il Greco di Tufo non sono vini conosciuti a livello internazionale. I consumatori statunitensi, il principale mercato di sbocco per i viticoltori irpini, non associano la Campania al vino, nella maggior parte dei casi non conoscono l'Irpinia, e ciò costituisce un problema per le imprese che non competono in modo equo con i competitors provenienti da altre regioni della penisola.

Investendo risorse ed agendo in modo congiunto per la creazione di un brand territoriale che porti a conoscenza i consumatori stranieri dell'unicità del Taurasi e della sua provenienza geografica, creando nella mente del consumatore dei significati connessi all'offerta, la nicchia di mercato servita potrebbe espandersi creando le condizioni per un miglioramento delle performance territoriali all'estero. Risulta complesso vendere un vino, considerando la grande varietà e competizione tra i produttori italiani, che non è adeguatamente conosciuto dai clienti. Gli imprenditori raccontano che superate le difficoltà iniziali, ossia nel caso in cui si riesca a vendere il prodotto, la qualità dei vini agisce da garante e, nonostante il gap, risulta semplice stabilire relazioni commerciali competendo con i migliori vini sul panorama internazionale.



Grafico 34, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico l'88% delle imprese appartenenti al campione parteciperebbe ad un consorzio per l'export. Nella maggior parte dei casi gli imprenditori ritengono che la creazione di un organo che riesca a superare l'individualismo nei mercati stranieri creando sinergie tra gli operatori sia la soluzione per superare le difficoltà connesse ad un territorio non adeguatamente conosciuto all'estero. La creazione di una rete di imprese per svolgere in primis un'attività di promozione dell'offerta territoriale in modo congiunto, nonostante siano molteplici le attività realizzabili all'estero tutti gli operatori ritengono che quella pubblicitaria sia la più importante, viene identificato dagli addetti ai lavori come il primo passo da compiere per aumentare la competitività dell'offerta vinicola irpina.

Il 20% degli imprenditori crede che la collaborazione tra imprese debba essere promossa in modo adeguato, mentre il 25% ritiene che il principale ostacolo a questa prospettiva sia rappresentato da barriere culturali. L'individualismo, soprattutto se posto in essere da imprese di piccola dimensione, non premia nel mercato globale. Il vino è un prodotto strettamente connesso al territorio di provenienza, la cui immagine incide in modo rilevante sui flussi di cassa delle imprese all'estero. L'unione e la collaborazione tra i produttori è l'elemento principale ma, nonostante ciò sia condiviso tra gli imprenditori, si riscontra una cultura diffusa che è la principale barriera ad una collaborazione proficua all'estero. Il cambiamento, così come la creazione di un brand territoriale, è un processo graduale che richiede un'attività costante e condivisa. Sicuramente la relativa giovinezza della filiera (si ricorda che oltre l'80% delle imprese sono nate a partire dall'inizio degli anni 90) giustifica queste difficoltà collaborative. La filiera vinicola irpina vive ancora una fase di sperimentazione, lentamente sta maturando la consapevolezza delle potenzialità offerte dai mercati esteri e delle attività da porre in essere per promuovere il territorio nel mondo. Esistono i presupposti, tutti i produttori sono consapevoli che l'individualismo non premia, ciò che manca è la maturità per iniziare un percorso condiviso nei principali mercati internazionali.

3.7 Fattori di vantaggio delle imprese vinicole irpine nei mercati internazionali

Dopo l'analisi delle barriere, o comunque, dei fattori che limitano la capacità di massimizzare le performance nei mercati esteri, tra questi è emersa la necessità di istituzioni che supportino network tra imprese promuovendo adeguatamente il territorio, il focus del seguente paragrafo sono i fattori che rendono attrattiva l'offerta degli attori locali rispetto ai competitors nazionali ed internazionali. Sulla base delle informazioni ottenute analizzando un campione rappresentativo di 19 imprese vinicole irpine, si evince come il fattore che tutti gli imprenditori identificano come il principale value-driver è la qualità del prodotto.

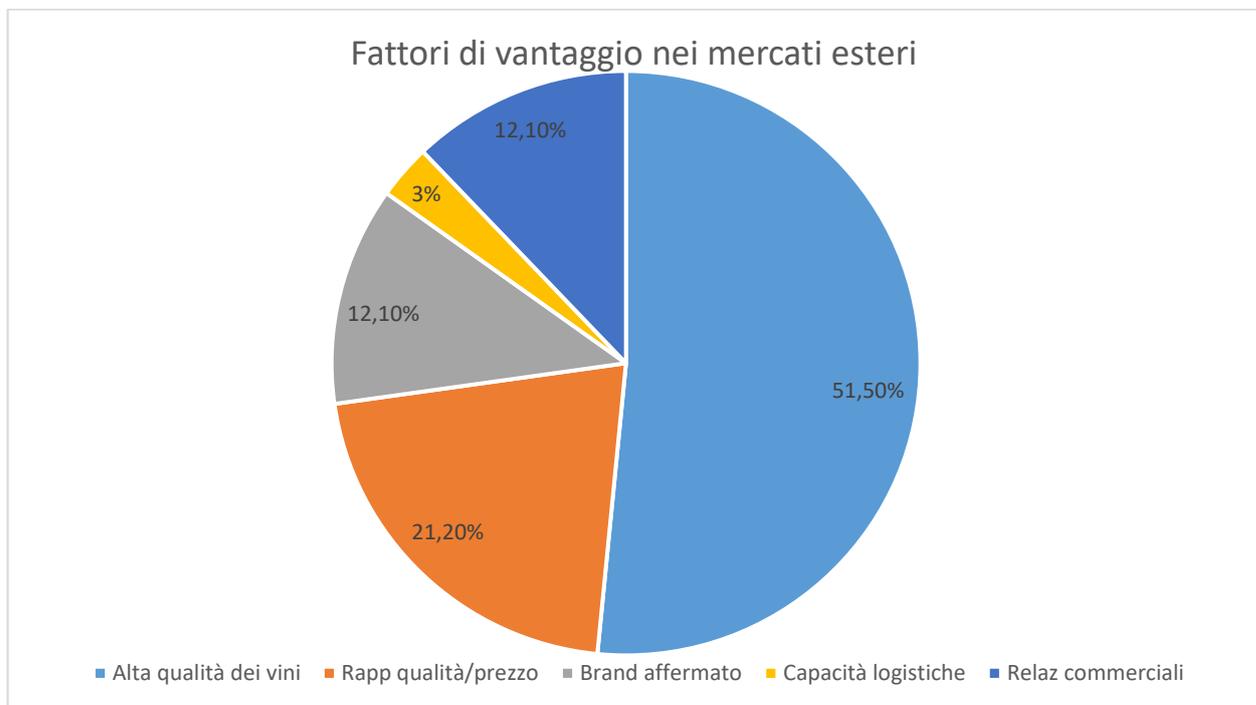


Grafico 35, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico il 51,5% dei produttori ritiene che il principale fattore di vantaggio all'estero, o comunque ciò che guida le performance in modo rilevante, è l'alta qualità dei vini prodotti. Oltre ad una scontata considerazione che i produttori hanno della propria offerta, indicatori numerici che supportano la fondatezza di tali affermazioni è legato al fatto che i vini irpini sono venduti nei mercati esteri ad un prezzo che è circa 5 volte superiore a quello medio dei vini italiani (15 euro contro i circa 3 euro dell'intero sistema vinicolo nazionale). La capacità di entrare nei mercati a prezzi così elevati nonostante un territorio che, come si è ampiamente analizzato nel precedente paragrafo, non è adeguatamente riconosciuto nei mercati globali, così come non lo sono i relativi prodotti, evidenzia uno scenario in cui le barriere internazionali (sia di sistema vinicolo nel complesso, ma anche dei singoli attori) sono superate grazie alla qualità e unicità del prodotto. Il prezzo medio fornisce informazioni rilevanti sul posizionamento dell'offerta, mentre la maggiore propensione all'export rispetto alle altre imprese campane (le imprese irpine hanno una propensione all'export di circa il 30%, mentre nella regione la media è di poco superiore al 10%) denota la capacità di far valere i punti di forza del prodotto nei mercati vendendo a prezzi adeguati alla qualità offerta.

Il 21,2% di produttori ritiene che il rapporto qualità/prezzo sia un fattore di vantaggio all'estero. Nonostante il prezzo sia alto, i feedback del mercato globale sono positivi denotando che i consumatori internazionali apprezzano l'alta qualità dei vini irpini e sono disposti a spendere prezzi elevati per acquistarli. Le grandi potenzialità della filiera vinicola irpina sono evidenti e i feedback ottenuti dai mercati esteri confermano che nonostante il prodotto non sia conosciuto e adeguatamente pubblicizzato, quando i consumatori esteri entrano in contatto con l'offerta vinicola sono propensi

all'acquisto percependo l'alta qualità dei vini. Ciò evidenzia le grandi potenzialità dell'offerta vinicola, un grande potenziale ancora inespresso che necessita di un disegno comune rivolto alla valorizzazione congiunta del Taurasi nei principali mercati stranieri.

Il 12% degli imprenditori ritiene che un fattore rilevante per il successo, presupposto è che siano soddisfatti delle performance dell'impresa all'estero e ritengano che la crescita internazionale sia uno degli obiettivi strategici dell'impresa, sia la presenza di un brand affermato nei mercati stranieri. Nonostante l'evidenza secondo la quale la pubblicizzazione non sia adeguata nei mercati esteri, si denota come alcune imprese (Mastroberardino, Feudi di San Gregorio e di Meo costituiscono dei validi esempi) investano quote rilevanti di ricchezza aziendale per creare un brand aziendale riconosciuto a livello internazionale. In quest'ottica il gap comunicativo a livello territoriale è in parte superato da un'attività comunicativa individuale degli operatori che investono per creare brand equity all'estero. Un esempio significativo può sicuramente essere quello di Feudi di San Gregorio:

la società, principale player irpino nei mercati internazionali, ha recentemente investito nell'apertura del Feudi di San Gregorio Restaurant all'interno dell'Aeroporto internazionale di Napoli.



Il ristorante è in una posizione centrale dell'edificio, nell'area adibita all'attesa dell'imbarco, e si configura come un ristorante gourmet che vende pasti a prezzi elevati. L'obiettivo strategico dell'impresa è quello di associare il brand aziendale all'alta cucina risaltando le connessioni tra l'alta qualità della cucina italiana e i vini dell'azienda. Una cucina d'élite che permette all'impresa di registrare flussi di cassa aumentando il valore complessivo del brand nel mondo. Milioni di turisti da tutto il mondo scoprono il brand aziendale attraverso l'alta cucina, assaggiano i vini della società, spesso li acquistano ed esportano in tutto il mondo. Un investimento strategico la cui valenza è quella di diffondere un brand già riconosciuto nel mercato nazionale anche nei mercati esteri, creando nella mente di migliaia di consumatori stranieri che ogni anno visitano la Campania ed il Sud Italia dei significati connessi a Feudi che la distinguono dai competitors. Ciò è parte integrante di una più ampia strategia di marketing in cui la società ha investito negli ultimi anni al fine di attribuire i significati di

esclusività, qualità, made in Italy, innovatività e radici con il territorio al Brand Feudi di San Gregorio. Oltre ad alcuni ristoranti in punti strategici, la società ha anche investito in una politica comunicativa tramite i canali social (Instagram e Facebook in particolare) ed ha effettuato anche importanti investimenti sul territorio irpino per associare nella mente del consumatore le eccellenze agroalimentari del territorio (un esempio è il formaggio mefitico Carmasciano) al brand societario. Il miglioramento delle performance nei mercati internazionali, in particolare in quello statunitense, denotano come la strategia comunicativa, unita al costante aumento della quantità offerta in modo da soddisfare le crescenti richieste della domanda, stia garantendo dei ritorni in termini di flussi di cassa generati fuori dai confini nazionali.

Feudi di San Gregorio è il più importante player irpino a livello internazionale, la capacità di stabilire un brand riconosciuto è basata su una dotazione di risorse finanziarie non paragonabile a quella dei competitors. Mastroberardino, Di Meo e Antica Hirpinia, pur non potendo contare su una quantità di risorse e un capitale sociale ingente come quello di Feudi, ogni anno investono in una politica comunicativa mirata nei mercati più rilevanti per il business facendo in modo di comunicare ai clienti internazionali il posizionamento dell'offerta. A differenza di circa il 90% delle imprese oggetto del campione di studio, tali realtà societarie entrano nei mercati internazionali avvalendosi di un export manager che gestisce unicamente le transazioni della società. Ciò permette di poter definire delle strategie comunicative mirate, si ricorda che nella maggior parte dei casi la politica comunicativa è posta in essere dagli intermediari che promuovono nello stesso momento l'offerta di più imprese. La presenza dell'export manager permette all'impresa di controllare il posizionamento dell'offerta agendo in modo mirato sul target di mercato selezionato. La maggior parte delle imprese vinicole irpine, essendo di piccola dimensione, non investono nessuna risorsa nella politica comunicativa nei mercati esteri non essendo in grado di stabilire un brand affermato nei mercati internazionali. Questo è sicuramente uno dei limiti della piccola dimensione con imprese che non hanno le risorse per investire nella percezione che i consumatori hanno del prodotto offerto.

Il 12,5 % dei produttori vinicoli ritiene che un altro dei fattori che assicura un vantaggio nei mercati internazionali riguarda le relazioni commerciali di lungo periodo che l'impresa è riuscita ad instaurare nel corso del tempo. Il capitale relazionale che l'impresa è riuscita a costruire nel corso del tempo è sicuramente un fattore rilevante nel definire la posizione competitiva dell'impresa all'estero garantendo lo sviluppo graduale di conoscenze sui mercati stranieri. I rapporti e le relazioni di lungo periodo con gli intermediari vengono percepiti come un fattore determinante perché sono il principale, se non unico, collegamento col mercato estero. Oltre a garantire ordini stabili, in molti casi sono annuali, gestendo dei flussi di cassa definiti e programmabili, permettono di superare gli ostacoli burocratici. Gli importatori gestiscono la documentazione necessaria per esportare i prodotti

superando le barriere burocratiche, si ricorda che per il 16% degli operatori gli oneri burocratici sono percepiti come un problema, rendendo possibile la vendita all'estero.

Oltre alla gestione della documentazione necessaria, gli importatori gestiscono il posizionamento del prodotto nei mercati internazionali facendo da tramite tra i produttori e gli acquirenti. Buone relazioni commerciali, così come un rapporto di fiducia tra le parti, permette di avere una posizione privilegiata nei mercati stranieri. Queste sono alcune delle ragioni per cui le relazioni commerciali di LT che l'impresa stabilisce all'estero sono uno dei fattori che garantisce un vantaggio competitivo all'impresa.

Il 3% ritiene che un fattore importante, nel caso della sua impresa potrebbe essere definito come il principale, per la creazione di valore all'estero sia la capacità logistica. L'imprenditore ha aperto uno spunto interessante evidenziando l'importanza di essere in grado di rispettare le commesse. Molto spesso le imprese irpine, ciò si basa sul racconto di alcuni imprenditori, non riescono, essendo le realtà aziendali molto piccole, a rispettare le commesse non disponendo in azienda dei quantitativi necessari per soddisfare le esigenze della domanda. Questo può essere descritto come un limite che, oltre ai ricavi di vendita non incassati, priva l'impresa di sviluppare relazioni rilevanti con attori esteri. Altro elemento determinante connesso alla logistica riguarda il rispetto delle tempistiche stabilite. La capacità di rispettare in toto (quantità, tempi di consegna, modalità) permette all'impresa di segnalare stabilità e affidabilità ai mercati stranieri. Una relazione commerciale è basata anche sulla reputazione di cui godono le parti oggetto del contratto, la fiducia è un elemento determinante per cui la capacità logistica è sicuramente un fattore da tenere in considerazione. Si denota la necessità, al fine di aumentare il capitale reputazionale, di investire risorse per migliorare la capacità di servire i mercati stranieri rispettando le consegne e segnalando al mercato la capacità di riuscire a gestire le attività in ottica internazionale. Il sistema vinicolo irpino, essendo relativamente giovane ed operando nei mercati esteri da un periodo di tempo breve, sta progressivamente sviluppando le conoscenze per migliorare la capacità logistica ed operativa di gestire la complessità delle attività di vendita estera. Anche se le esportazioni sono la modalità meno impegnativa per operare all'estero, sono comunque necessari dei cambiamenti organizzativi per garantire la qualità del servizio.

Capitolo 4

Confronto tra distretti vinicoli: Irpinia e Franciacorta

4.1 Confronto tra territori: Imprese vinicole in Franciacorta e in Irpinia

La seguente parte dell'elaborato ha la finalità di analizzare le differenze tra le imprese vinicole in Irpinia e in Franciacorta. Avvalendosi dei risultati di una ricercatrice dell'Università di Pavia sarà possibile operare un confronto tra la composizione industriale dei due distretti vinicoli. La fattispecie secondo la quale entrambi gli elaborati si basano sul medesimo questionario permette di avviare un confronto omogeneo analizzando i medesimi aspetti di imprese vinicole di diversi territori. Così come nel seguente lavoro di analisi, il campione di imprese scelto nella zona della Franciacorta è stato accuratamente selezionato garantendo una rappresentazione fedele del distretto.

Analogamente all'indagine sul distretto vinicolo irpino, quella sulla Franciacorta si basa sul medesimo questionario sottoposto a diciannove imprenditori la cui selezione ha l'obiettivo di garantire un'adeguata rappresentazione del territorio sia da un punto di vista dimensionale (l'eterogeneità nella dimensione aziendale rispecchia la composizione del distretto dove vi è la presenza di pochi grandi player e molti attori di piccola dimensione), ma anche dal punto di vista della locazione geografica.

Confrontando i risultati delle due indagini sarà possibile accostare le evidenze empiriche delle imprese dei due distretti evidenziandone le differenze. Oltre alle differenti percentuali di imprese familiari, meccanismi di successione della governance ed età media degli attori (indicativa sulla longevità della filiera), risulta particolarmente interessante l'analisi delle differenze nei mercati internazionali. L'analisi delle differenze, ove presenti, nel posizionamento complessivo dell'offerta territoriale apre spunti di analisi su differenti approcci al mercato globale. Le differenze nelle performance societarie all'estero, così come sui mercati rilevanti dal punto di vista strategico per gli operatori, evidenzia il differente approccio delle imprese, ma soprattutto delle diversità nel sistema territoriale nel complesso. I risultati dell'analisi individuale tra gli operatori saranno aggregate in modo da favorire un lavoro di ricerca focalizzato sulle differenze tra territori in cui saranno evidenziati aspetti quali la capacità di marketing territoriale degli stessi, il ruolo delle istituzioni (in particolare l'importanza dei consorzi), e gli altri elementi che incidono direttamente ed indirettamente su performance societarie diverse. Alcune delle considerazioni saranno sviluppate seguendo un metodo induttivo di ragionamento basato sull'interpretazione congiunta di più indicatori per cui, partendo da evidenze empiriche collegate dal punto di vista concettuale si potranno trarre conclusioni sui differenti approcci all'internazionalizzazione delle imprese operanti nei due distretti vinicoli.

Seguirà una parte conclusiva in cui verranno identificati i punti di forza e di debolezza delle singole offerte territoriali ed il modo in cui questi incidono sulle performance nei mercati stranieri.

4.2 Territorio della Franciacorta

La Franciacorta è una zona collinare situata tra Brescia e l'estremità meridionale del lago d'Iseo, in Lombardia. Si caratterizza per il fatto di essere una delle zone italiane con più alta produzione di vino metodo champenoise.



Il territorio si distingue per la pregiata produzione vinicola, in particolare per le Bollicine di Franciacorta, primo Brut italiano ad aver ricevuto la classificazione DOCG in Italia. Il pregiato spumante è prodotto partendo da uve Chardonnay e/o Pinot nero, con possibilità di aggiunta di Pinot Bianco, seguendo le disposizioni del disciplinare che ne detta la lavorazione, fino ad un massimo del 50% dell'uvaggio. Per quanto riguarda la lavorazione si parte dalla soffice spremitura delle uve in modo da ottenere il mosto "fiore", per la produzione delle basi di Franciacorta, che a primavera vanno a formare la cuvée (si intende una mescolanza di vini base Franciacorta che spesso sono di differenti annate) che è diversa da produttore a produttore così da determinare uno scenario in cui ogni attore produce un Franciacorta unico e diverso, nel sapore ma soprattutto nella composizione, da quello degli altri attori presenti sul territorio. A questa segue la fase del tiraggio che si caratterizza per l'aggiunta di uno sciroppo di zuccheri e lieviti attivi per una lenta fermentazione naturale. Si procede ad un invecchiamento durante il quale il Franciacorta assume il profilo sensoriale caratteristico. Il disciplinare impone un invecchiamento che deve essere almeno pari a diciotto mesi di fermentazione in bottiglia.

Oltre al rinomato Brut, il territorio si distingue per la produzione di altri vini rinomati quali il Curtefranca Bianco (prodotto con uve Chardonnay), il Curtefranca Rosso (prodotto con uve Cabernet franc e Cabernet sauvignon ed in minima parte Nebbiolo e Merlot) ed il Sebino IGT.

4.3 Differenze nella struttura proprietaria tra imprese irpine e della Franciacorta

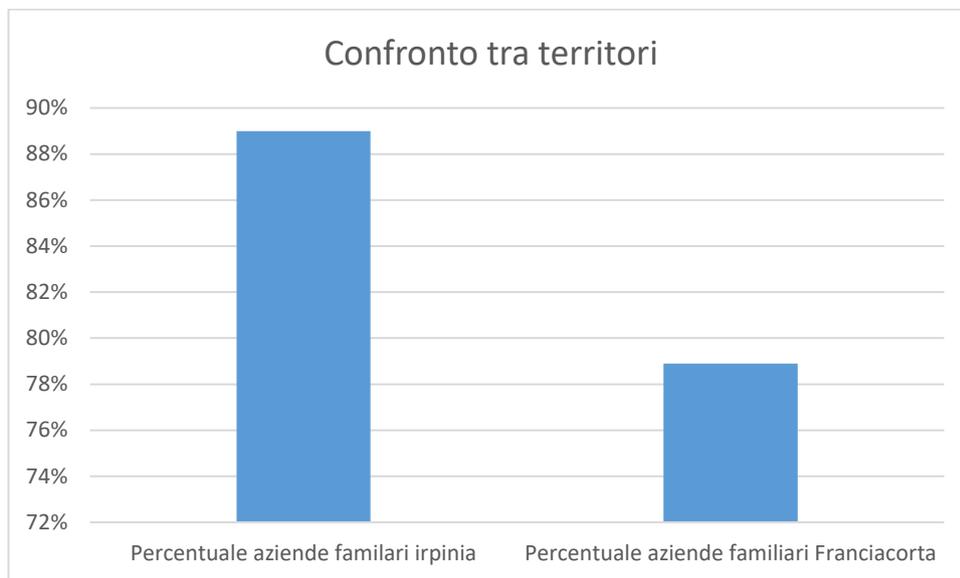


Grafico 36, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come evidenzia il grafico la struttura proprietaria delle imprese nei territori oggetto di studio presenta delle differenze dal punto di vista del controllo societario:

in Irpinia, sulla base dei dati empirici ottenuti dal campione oggetto di studio, circa l'89% delle imprese vinicole è a conduzione familiare, mentre in Franciacorta la percentuale è minore di circa il 10% (con una percentuale del 79% di imprese familiari sul totale). I valori sono coerenti con le caratteristiche industriali della filiera vinicola italiana dove si registra la prevalenza di imprese a conduzione familiare. L'economia italiana è un paese trainato dalle piccole e medie imprese e l'industria vinicola è principalmente composta da piccole realtà aziendali a conduzione familiare. Nonostante la tendenziale omogeneità dei valori, il differenziale apre spunti di riflessione sulla diversità della filiera vinicola nella Franciacorta. Nel territorio lombardo vi è un maggior numero di aziende vinicole che non sono a conduzione familiare presentando in molti casi la struttura di società di capitali caratterizzate da un regime patrimoniale perfetto e dall'autonomia giuridica (in Irpinia si registra la prevalenza di imprese a conduzione familiare che assumono la struttura di aziende agricole). L'apertura dei board a soggetti esterni, o comunque un management non composto esclusivamente dai membri del nucleo familiare, genera una serie di vantaggi dal punto di vista strategico ed organizzativo:

si evidenzia una maggiore regolamentazione delle funzioni aziendali, una suddivisione più chiara delle responsabilità e delle attività svolte dai singoli membri, una dotazione di capitale tendenzialmente maggiore, ma anche un'attitudine alla pianificazione strategica delle attività. Con riferimento all'internazionalizzazione e alle performance nei mercati esteri ciò costituisce un fattore di vantaggio per il distretto lombardo, seppur il differenziale tra territori non assume valori critici, supportando un'internazionalizzazione organizzata e strutturata basata su piani strategici definiti e su

informazioni che spesso le imprese familiari di piccola dimensione (vuoi per la carenza di risorse finanziarie, per la mancanza di competenze adeguate o anche per la figura dell'imprenditore impegnato in molte attività) non riescono a porre in essere. Ciò non implica che la conduzione familiare sia necessariamente un limite ad un'efficiente attività nei paesi esteri, però è indubbio che le implicazioni di un board con manager esterni così come l'apertura del capitale sociale a soggetti esterni garantisce dei vantaggi dal punto di vista organizzativo e finanziario. La differente struttura societaria permette, ciò sarà argomentato in modo più dettagliato nella parte che analizza le differenze nelle modalità d'internazionalizzazione, di affermare che in Franciacorta si osserva una filiera vinicola che per circa il 20% si compone di società di dimensione media o grande, evidenza dell'industria è che al crescere della dimensione le imprese cambiano la struttura passando da aziende agricole a società di capitali, con una propensione maggiore verso le vendite nei mercati esteri.

4.4 Produzione di vini con certificazione: confronto tra territori

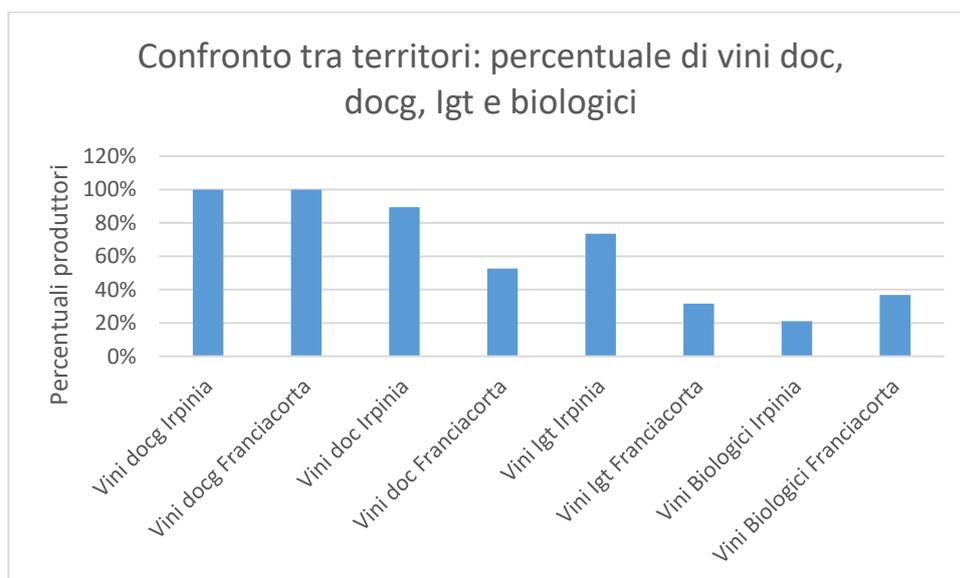


Grafico 37, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come è possibile notare dal grafico la comparabilità delle indagini svolte nel distretto vinicolo irpino e in quello della Franciacorta è garantita da una molteplicità di fattori. Entrambi i lavori di ricerca si basano su un campione di diciannove imprese che per natura, dimensione, età e vini prodotti riescono a rappresentare in modo fedele le caratteristiche industriali di entrambi i distretti.

Oltre alle analogie nelle modalità d'analisi, la comparabilità è garantita anche dalle caratteristiche dei territori:

entrambi si identificano come eccellenze vinicole a livello nazionale ed internazionale con vitigni che hanno ottenuto i riconoscimenti più prestigiosi del settore. La comparazione tra i campioni di imprese oggetto di studio, come è possibile notare dal grafico, inerisce anche l'aspetto produttivo:

- il 100% delle imprese irpine oggetto di studio, percentuale analoga a quella della Franciacorta, produce vini D.O.C.G. che si caratterizzano per essere la massima espressione vinicola di due territori diversi, ma vicini da un punto di vista della qualità produttiva degli operatori.
- Si osserva una differenza per quanto riguarda la produzione di vini DOC nelle due aree, con l'Irpinia che registra una percentuale del 90%, mentre in Franciacorta solo il 50% degli operatori produce vini di origine controllata. Il differenziale è legato al fatto che l'Irpinia annovera un numero maggiore di vitigni doc, presentando un grado di eterogeneità più elevato che incide in modo diretto sulle tipologie di vino prodotte e vendute.
- Anche per quanto riguarda la produzione di vini IGT si evidenzia come l'Irpinia si caratterizzi per una percentuale maggiore di produzione delineando uno scenario in cui il 70% delle imprese vende tale tipologia di vini, mentre in Franciacorta la percentuale è solo del 30%.
- Altro elemento che si evince dal grafico è il fatto che il 38% delle imprese vinicole della Franciacorta produce vini biologici, mentre in irpinia il biologico è prodotto soltanto dal 20% degli operatori.

Le differenze produttive tra i territori permettono di affermare che entrambe le zone si distinguono per una produzione altamente diffusa dei vini DOCG e DOC, con le imprese irpine che mediamente, nonostante una dimensione più ridotta, si differenziano per un'eterogeneità maggiore della produzione. Un sistema vinicolo in cui anche i piccoli produttori differenziano l'offerta in modo ampio vendendo molte varietà, differenziazione che è mediamente minore nel territorio Lombardo dove il focus principale riguarda la produzione dei vitigni di origine controllata e garantita. Una maggiore specializzazione che, unita a considerazioni in merito alla dimensione aziendale mediamente maggiore (l'analisi della struttura societaria, ma soprattutto delle modalità d'internazionalizzazione permette di affermare che le imprese della Franciacorta hanno una dimensione media maggiore), consente di affermare che le imprese lombarde si specializzano nella produzione dei principali vitigni del territorio.

Ulteriore spunto di riflessione riguarda una maggiore innovatività produttiva che si evince dalla percentuale di vini biologici prodotti. Il mercato è alla ricerca di vini biologici che non contengono elementi aggiunti che incidono sulla composizione del prodotto. Il vino è un prodotto fortemente connesso al territorio d'origine e, seguendo la tendenza globale che vede i consumatori sempre più rivolti ad uno stile di vita sano e alla ricerca di prodotti naturali, il mercato tende a premiare le scelte degli operatori che comunicano l'alta qualità producendo vini perfettamente sostenibili dal punto di vista ambientale e strutturale. La produzione di vini biologici richiede dei cambiamenti organizzativi

che necessitano di un periodo di tempo medio-lungo (2-3 anni) per assicurarne la produzione-vendita. I risultati delle analisi sul campione evidenzia che nel territorio lombardo 4 produttori su 10 hanno effettuato investimenti per innovazioni di prodotto, mentre in Irpinia solo 2 imprese su 10. Sicuramente in futuro si assisterà ad un aumento dei vini biologici prodotti in entrambe le aree considerando il fatto che per il vino biologico la domanda supera ampiamente l'offerta e che, analizzando la sensibilità al prezzo per tale tipologia di vini, i consumatori sono disposti a spendere delle cifre più elevate stimolando cambiamenti operativi nella filiera.

4.5 Confronto tra imprese vinicole familiari in Irpinia e Franciacorta

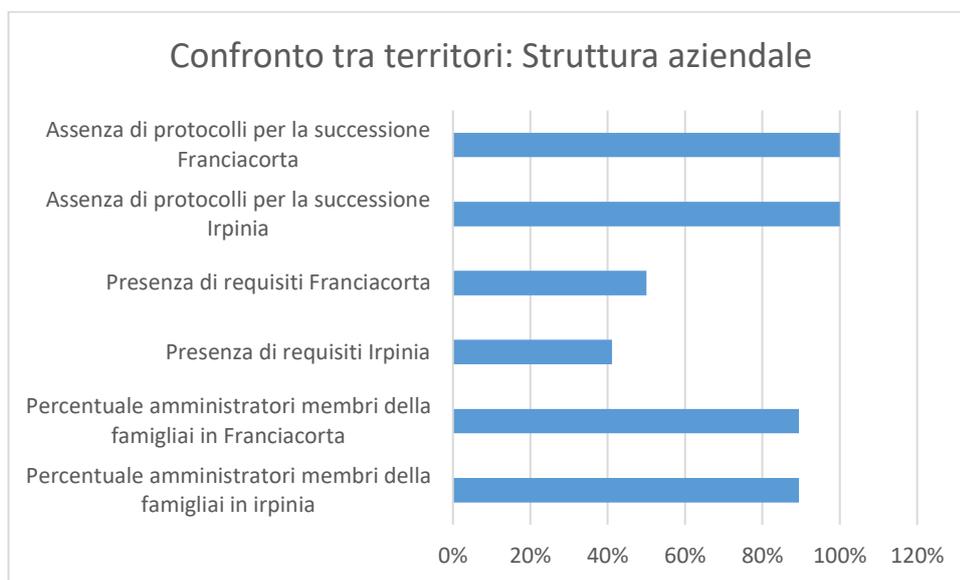


Grafico 38, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Dopo l'analisi delle differenze nella composizione strutturale delle due filiere vinicole che vede una prevalenza di imprese familiari in Irpinia rispetto alla Franciacorta con un differenziale di circa il 10%, una congrua comparazione richiede un attento studio delle dinamiche societarie all'interno delle imprese familiari.

Considerando solo la componente dei campioni riconducibili ad una struttura societaria di tipo familiare (l'89% del campione oggetto di studio in Irpinia ed il 79% del campione della Franciacorta) si riscontra un'omogeneità assoluta dei modelli di governance e di successione aziendale.

Il 100% delle imprese familiari di entrambi i territori si caratterizza per l'assenza di protocolli nella successione in azienda. Ovviamente, come avviene nella maggior parte delle imprese familiari, l'unico requisito per la successione è l'appartenenza al nucleo familiare che garantisce di diritto la possibilità di succedere e guidare l'azienda.

Piccola differenza si riscontra per quanto riguarda la presenza di requisiti per lavorare in azienda: in Irpinia il 40% degli imprenditori definisce dei requisiti, nella maggior parte dei casi riguardano titoli di studio o comunque lo sviluppo di conoscenze specifiche che assicurano l'acquisizione di un know-how, mentre in Franciacorta ciò riguarda 5 imprese su 10. Una lettura congiunta dei seguenti dati permette di affermare che anche se nelle imprese familiari non esistono dei meccanismi di successione e che l'appartenenza alla famiglia ne garantisce la leadership futura, sintomatico della volontà di preservare il connubio tra famiglia-impresa, la metà degli imprenditori ritiene sia fondamentale che i figli acquisiscano conoscenze al di fuori del contesto aziendale (in molti casi la discriminante è il possesso di un titolo di studio). Tuttavia la percentuale di imprenditori che richiede dei requisiti è ancora bassa, circa la metà delle imprese vinicole non ritiene che esperienza lavorative o di studio siano rilevanti per poter apportare valore aggiunto in azienda.

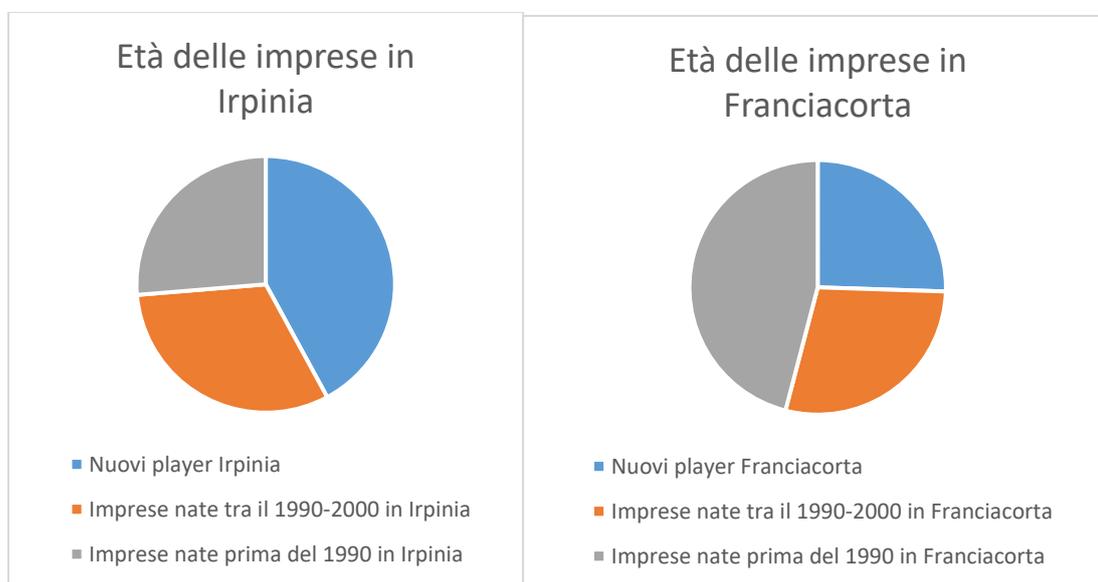
La lettura dell'ultimo indicatore ci informa che in entrambi i territori le posizioni di leadership sono occupate dai membri della famiglia delineando un percorso che comprende tre fasi:

- 1) Acquisizione di conoscenze e competenze legate ad esperienze formative fuori dal contesto aziendale (ciò vale per circa il 50% delle imprese oggetto di studio) in ambiti diversi: esperienze lavorative in altre imprese, diploma o titoli di studio universitari correlati all'attività svolta dall'impresa, conoscenze linguistiche ecc.
- 2) L'ingresso in azienda che coincide con quel momento della vita societaria in cui le conoscenze acquisite dall'imprenditore durante gli anni di attività vengono tramandate alla nuova generazione. Trattandosi per lo più di conoscenza implicita il processo di apprendimento è graduale ed è fondato sull'esperienza accumulata in azienda. Con riferimento all'internazionalizzazione si osserva come questa seconda fase spesso coincida con il miglioramento delle performance nei mercati esteri. Spesso le nuove generazioni ricercano autonomia e legittimazione in azienda ed, essendo centrale la figura dell'imprenditore nel mercato locale, ricercano l'autonomia d'azione nei mercati internazionali. Il cambio generazionale, o comunque l'ingresso dei nuovi membri in azienda che in molti casi sono dotati delle competenze per supportarne il processo, coincide con l'ampliamento delle vendite nei mercati stranieri. Conoscenze linguistiche, livello di formazione, desiderio di autonomia e legittimazione sono alcuni dei fattori che spiegano tale evidenza empirica.
- 3) Successione nelle posizioni di leadership aziendali.

Queste fasi sono comuni alla maggior parte delle imprese familiari ed in particolare alle imprese vinicole. Le differenze territoriali non incidono sulle modalità d'ingresso e successione in azienda per le imprese vinicole irpine e della Franciacorta. Scenari perfettamente identici evidenziano una perfetta omogeneità nelle scelte aziendali. Si denota come affinché la seconda fase, ossia l'ingresso dei figli/parenti in azienda, coincida con il miglioramento delle performance aziendali

i requisiti di ingresso siano particolarmente rilevanti. Ossia la capacità di sviluppare un know-how derivante da fonti esterne di conoscenza, unito al capitale conoscitivo imprenditoriale, è spesso il determinante che garantisce la capacità di creare valore per l'impresa. Esperienze lavorative in altri contesti aziendali, titoli di studio e conoscenze linguistiche sono solo alcuni dei fattori che spiegano un miglioramento delle performance societarie all'estero a seguito del cambio generazionale. Da ciò deriva l'auspicio che in futuro aumenti la percentuale di imprese vinicole familiari attente ai requisiti, anche per la successione in azienda, dei membri familiari così da migliorare la competitività aziendale; in molti casi ciò che ostacola l'internazionalizzazione delle piccole imprese è la mancanza di competenza adeguate per gestirne la complessità.

4.6 Età delle imprese vinicole in Irpinia e in Franciacorta



39, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico il confronto tra la filiera vinicola irpina e quella del territorio lombardo, il territorio lombardo presenta delle imprese con un'età media più alta rispetto al secondo. Il 42,10 % del campione di imprese oggetto di studio in Irpinia possono essere considerati dei nuovi player (si intende le imprese nate dopo il 2000), mentre in Franciacorta solo il 26,3% del campione riguarda imprese costitutesi nel nuovo millennio.

La percentuale di imprese nate tra il 1990 ed il 2000 è tendenzialmente simile per entrambi i territori con una percentuale che si aggira intorno al 30% (32% per l'Irpinia e il 29% per la Franciacorta).

La netta prevalenza di imprese appartenenti al territorio lombardo che si sono costituite prime del 1990 (il 47,36% del campione rispetto al 26,31% della filiera vinicola irpina) evidenzia un'età media decisamente maggiore.

Il rapporto che intercorre tra l'età della filiera vinicola e le performance nei mercati esteri è direttamente proporzionale: l'internazionalizzazione è un processo graduale, richiede tempo per generare benefici e vantaggi, necessita di investimenti che richiedono un periodo di tempo medio-lungo per generare del valore che è comunque soggetto ad aleatorietà. La maggiore esperienza di un territorio rispetto ad un altro determina una migliore capacità delle imprese, ciò è direttamente correlato all'esperienza accumulata nei mercati, di operare all'estero. La maggiore esperienza si traduce in una conoscenza migliore dei mercati, in un network più esteso all'estero, in brand aziendali maggiormente conosciuti, ma soprattutto in un brand territoriale più affermato nei mercati stranieri. Altro elemento, che verrà ampiamente analizzato nella seconda parte del seguente paragrafo, è la capacità di sviluppare sinergie tra imprese che permettono di migliorare le performance complessive del distretto nei mercati esteri. Non anticipando aspetti che saranno ampiamente trattati, l'età media più alta delle imprese del distretto lombardo rispetto a quello irpino è uno degli aspetti incidenti le diverse performance estere degli operatori.

4.7 Confronto tra performance estere delle imprese vinicole

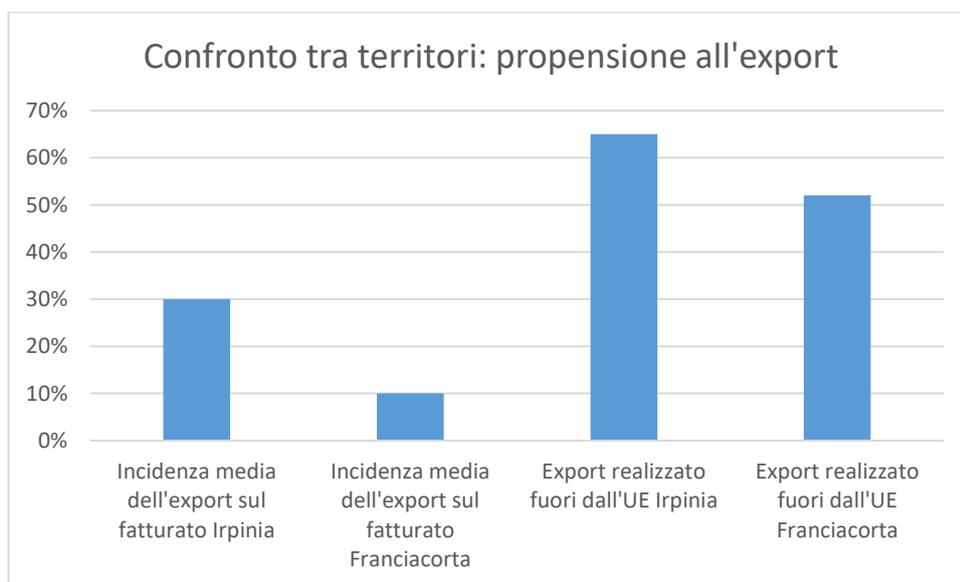


Grafico 40, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

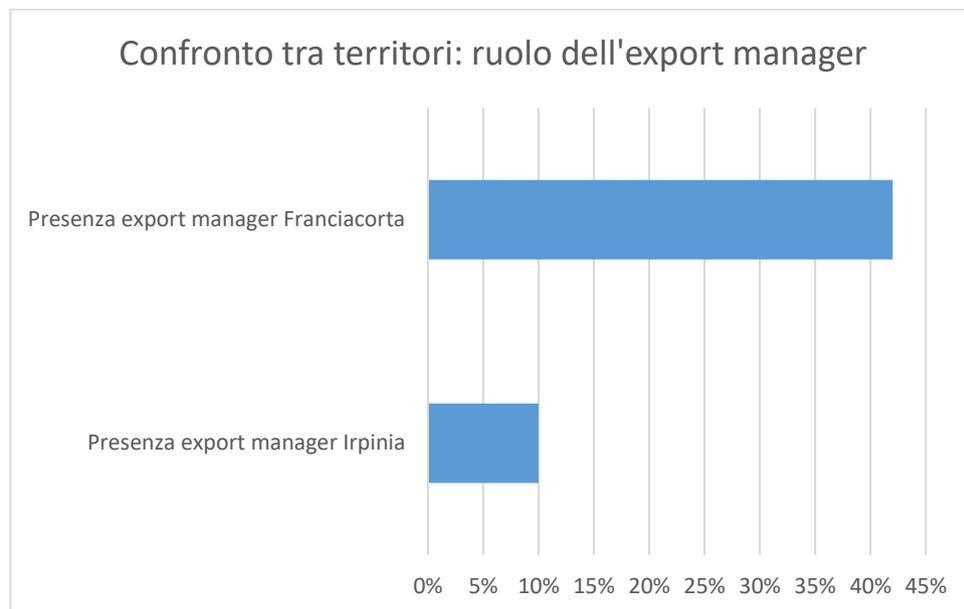


Grafico 41, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Il confronto tra le performance estere delle imprese vinicole irpine con quelle appartenenti alla Franciacorta richiede l'analisi congiunta di una serie di fattori al fine di operare un confronto che tenga conto delle numerose dinamiche che caratterizzano il fenomeno. Come si evince dal primo dei due grafici, il distretto vinicolo irpino presenta una propensione all'export maggiore rispetto a quello della Franciacorta con le imprese che mediamente registrano un'incidenza media del fatturato estero sul totale di circa il 30%. L'incidenza media in Franciacorta è del 10% denotando delle performance relative superiori del 20% a favore della filiera campana. Altro elemento che sottolinea degli aspetti rilevanti nel posizionamento delle offerte vinicole sui mercati esteri è la diversa percentuale di export realizzato al di fuori dall'UE, la percentuale irpina è del 65 % mentre quella degli attori lombardi è di poco superiore al 50%. Per entrambe le filiere i mercati rilevanti fuori dall'UE sono quello statunitense, inglese e giapponese, mentre tra quelli comunitari assume un ruolo centrale quello tedesco che si configura come il principale mercato europeo. Si evidenzia una maggiore dipendenza dal mercato americano degli operatori irpini, mentre quelli della Franciacorta si caratterizzano per una migliore differenziazione delle vendite nei vari mercati stranieri.

Il secondo grafico descrive le modalità attraverso le quali le imprese vendono nei mercati esteri. Il 90% delle imprese vinicole irpine opera nei mercati esteri attraverso importatori indipendenti che svolgono attività di promozione e vendita all'estero, mentre soltanto il 10% del campione esporta avvalendosi di un export manager. In franciacorta la percentuale di imprese che esportano tramite un export manager è del 42%, ciò implica che il 58% degli operatori vende nei mercati esteri tramite importatori indipendenti. La lettura congiunta dei dati consente di avere una panoramica completa delle differenze tra le filiere nei mercati esteri. Basando l'analisi soltanto sui dati relativi alla percentuale del fatturato estero sarebbe logico affermare che le imprese irpine registrano performance

migliori all'estero rispetto ai competitors della Franciacorta. Ciò è vero dal punto di vista relativo, ossia analizzando una propensione all'export che tenga conto della percentuale di vendite complessivamente generate nei mercati internazionali. Un confronto assoluto che tiene conto dei volumi esportati e, di conseguenza, del valore generato nei mercati esteri, mostra un'evidenza empirica completamente diversa. Mediamente l'export incide in percentuale maggiore sui bilanci delle imprese irpine, ma mentre in Franciacorta quasi cinque attori su dieci esportano avvalendosi di un export manager, in Irpinia soltanto un operatore su dieci esporta in modo strategicamente rilevante. Le imprese si avvalgono di un export manager che cura le attività di marketing e vendita in modo esclusivo soltanto nel momento in cui cresce l'importanza dei mercati esteri registrando flussi di cassa rilevanti. Per le imprese conviene sostenere i costi maggiori di un operatore che cura esclusivamente l'offerta societaria soltanto se il maggior controllo è giustificato da vendite consistenti e da potenziali di crescita rilevanti nei mercati. La lettura congiunta dei dati evidenzia che le imprese della Franciacorta si differenziano per un'internazionalizzazione complessivamente più strutturata ed organizzata rispetto a quella delle imprese irpine in cui soltanto il 10% degli operatori esporta con modalità impegnative da un punto di vista organizzativo, ma che garantiscono un maggior controllo sul posizionamento dell'offerta. Ciò evidenzia che le imprese della Franciacorta si distinguono mediamente per volumi d'esportazioni maggiori da cui deriva la necessità di modalità d'internazionalizzazione più impegnative. Nonostante la percentuale di incidenza del fatturato estero sul totale sia minore, la dimensione media maggiore degli operatori lombardi e la presenza diffusa di società che esportano avvalendosi di export manager che curano in modo esclusivo il posizionamento dell'offerta societaria, denotano un volume complessivo di attività all'estero maggiore rispetto a quello della filiera vinicola irpina. I fattori che determinano delle performance, principalmente come flussi di cassa totali generati all'estero, migliori delle imprese appartenenti al distretto della Franciacorta sono numerosi, ma il principale è sicuramente legato ad un brand territoriale che, seppur non abbia il grado di riconoscibilità di territori come la Toscana, il Veneto o il Piemonte, può contare su una visibilità maggiore all'estero rispetto a quello irpino.

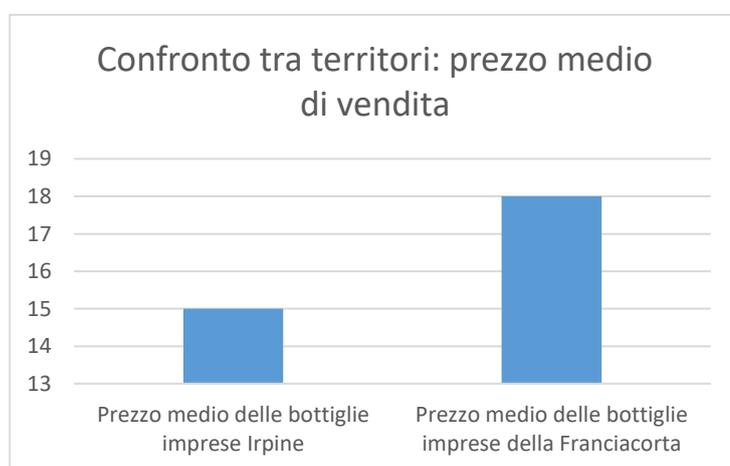


Grafico 42, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si evince dal grafico il prezzo medio di vendita dei vini di entrambi i territori implica delle analogie nel posizionamento di mercato delineando uno scenario in cui, per le imprese operanti in entrambi i territori, la fascia di mercato servita è quella medio-alta. Il prezzo medio di vendita degli operatori irpini è di 15 Euro a bottiglia, con un range che varia da un minimo di 5 Euro ad un massimo di 30. Per quanto riguarda il distretto vinicolo della Franciacorta il prezzo è più alto, mediamente è di 18 euro a bottiglia, con variazioni che vedono un prezzo minimo di 9 Euro ed un massimo di 27 Euro a bottiglia. Nonostante la differenza di 3 Euro nel prezzo medio di vendita che sconta strategie di penetrazione di mercato di alcuni player irpini, la validità del confronto tra le filiere è supportata da vini con un posizionamento simile. Entrambe le offerte vinicole sono percepite di alta qualità nei mercati stranieri, con la fondamentale differenza che mentre per le imprese irpine il Taurasi (vino rosso) è il più venduto, il diamante del territorio lombardo è il Brut Franciacorta (spumante).

Risulta interessante comprendere le ragioni che determinano la fattispecie secondo la quale imprese con un posizionamento simile, ossia con prodotti di qualità elevata che aggrediscono la stessa fascia di mercato anche se con prodotti che non sono in concorrenza diretta, ottengono risultati diversi nei mercati internazionali (le imprese vinicole della Franciacorta vendono di più all'estero, anche se l'incidenza del fatturato estero sul totale è maggiore per le imprese irpine). Tralasciando considerazioni in merito alla quantità complessivamente prodotta dai due distretti e dal numero di operatori presenti, il simile prezzo di vendita denota come vi sia un equilibrio tra domanda ed offerta che comporta il simile posizionamento di mercato dei territori oggetto di studio.

La ragione principale delle migliori performance estere degli operatori lombardi è dovuto ad un brand territoriale più conosciuto all'estero rispetto a quello dei vini irpini che comporta volumi di vendita maggiori. Un numero maggiore di bottiglie vendute, ad un prezzo mediamente più alto ed optando per modalità organizzative più impegnative dal punto di vista strategico, organizzativo e finanziario (la vendita tramite intermediario permette di risparmiare risorse finanziarie rispetto a quella tramite export manager).

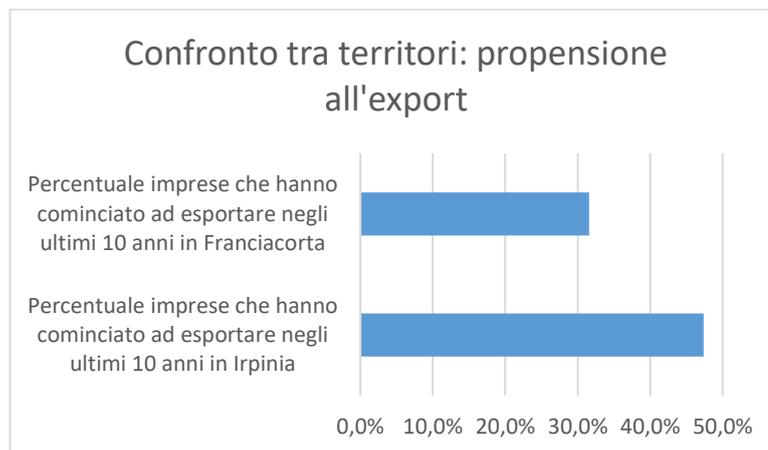


Grafico 43, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Uno dei fattori è sicuramente il dato che vede le imprese vinicole della Franciacorta operative da un tempo più lungo sui mercati internazionali rispetto a quelle irpine. Nel precedente paragrafo si è descritto il fenomeno della nascita delle imprese nelle due filiere, evidenziando come nel distretto lombardo la maggior parte delle imprese opera sul mercato da più di trent'anni (percentuale decisamente più alta rispetto a quella relativa alle imprese irpine). Come si evince dal grafico un'altra differenza sostanziale per quanto riguarda l'attività nei paesi esteri è riconducibile al fatto che mentre il 50% delle imprese vinicole irpine vende nei mercati stranieri da un periodo di tempo pari o inferiore a 10 anni, nel distretto lombardo la percentuale è di poco superiore al 30%. La maggiore esperienza complessiva degli operatori nei mercati stranieri è sicuramente uno dei fattori che incide in modo indiretto su modalità d'internazionalizzazione strutturate in modo migliore. L'effetto è duplice e incide sia in modo diretto che indiretto. Il primo aspetto riguarda lo sviluppo di relazioni commerciali di lungo termine con gli operatori, la capacità degli investimenti di generare valore all'estero (si ricorda che l'internazionalizzazione è, con le dovute eccezioni, un processo graduale che richiede tempo per generare risultati) e dei brand aziendali, sicuramente ciò è legato anche a volumi di esportazioni maggiori che incidono sulla dotazione finanziaria degli agenti, maggiormente riconoscibili all'estero. La longevità della filiera incide in modo indiretto sull'aspetto che può essere definito come il principale discriminante nelle performance estere: il distretto vinicolo della Franciacorta può contare su un brand territoriale più conosciuto all'estero.

Tralasciando l'operato individuale degli agenti economici, la capacità di stabilire un brand territoriale forte è dovuta allo sviluppo di importanti sinergie operative e finanziarie tra gli operatori lombardi che si distinguono per un consorzio vinicolo che svolge un ruolo trasversale lungo tutta la filiera. Il consorzio vinicolo per la tutela dei vini con denominazione Franciacorta è un organismo attivo e funzionante che supporta le imprese sia nella fase produttiva, determinando sinergie operative che garantiscono un'efficienza maggiore dal punto di vista produttivo, ma soprattutto in quella

comunicativa nei mercati esteri. Le cantine, ognuna con il proprio brand aziendale e gli individuali obiettivi strategici, collaborano per il perseguimento di interessi comuni mettendo a sistema risorse tangibili ed intangibili. La consapevolezza che la collaborazione, soprattutto in attività strategiche come la comunicazione territoriale, è un elemento essenziale per garantire il miglioramento delle performance nei paesi esteri è il principale elemento che differenzia le due filiere vinicole oggetto di studio. In Irpinia il 100% degli operatori critica l'operato delle istituzioni definendo uno scenario in cui la collaborazione è principalmente formale con l'assenza di qualsiasi forma di investimento/attività comune nei mercati internazionali. Un individualismo assoluto nei mercati esteri, a differenza del territorio lombardo in cui la creazione di valore è un processo che unisce gli sforzi individuali degli operatori supportato da un'attività sinergica del sistema vinicolo territoriale che supporta l'operato delle imprese. Oltre alle barriere culturali di cui si è ampiamente discusso nel paragrafo precedente, la minore esperienza complessiva della filiera incide sicuramente su tale evidenza empirica. La capacità di collaborare mettendo a sistema risorse e competenze è un processo graduale, affinché gli operatori ne comprendano l'importanza è necessario un processo di crescita all'estero che renda evidente come, al fine di migliorare le performance, siano indispensabili investimenti comuni per creare un brand territoriale riconoscibile. L'importanza di portare a conoscenza i consumatori stranieri dell'offerta territoriale, di stabilire processi cognitivi che associano i vini ai territori d'origine è la discriminante tra differenti performance territoriali. La giovane età della filiera comporta anche il dato secondo il quale numerosi attori producono quantità molto limitate per cui riescono a posizionare l'offerta in modo relativamente semplice all'estero. Quando però le imprese raggiungono una dimensione critica (si ricorda che le imprese della filiera lombarda si distinguono per una dimensione media maggiore), le vendite all'estero devono essere supportate da un'adeguata attività di marketing territoriale per fare in modo che i consumatori stranieri siano alla ricerca del prodotto.

Sicuramente la saturazione del mercato locale, parallelamente alla crescita d'importanza dei mercati stranieri (il 100% degli operatori irpini ritiene che la crescita internazionale sia uno dei principali obiettivi strategici dell'impresa) supporterà un processo di maturazione della filiera vinicola irpina. La recente nascita del consorzio di tutela, anche se non ancora in grado di garantire vantaggi alle imprese vinicole, è un primo passo che denota l'inizio di un processo di maturazione della filiera vinicola nel complesso. Col tempo gli operatori avvertiranno l'esigenza di supportare l'operato individuale creando una tela di relazione societarie che spostino il focus aziendale da una competizione interna (tra imprese dello stesso territorio) ad una tra territori vinicoli. Il forte senso di appartenenza, ma soprattutto la possibilità di aumentare i flussi di cassa generati all'estero dovranno essere incanalati in un operato il cui obiettivo primario deve essere la valorizzazione del territorio e delle sue eccellenze vinicole nei mercati esteri.

4.8 Impatto della pandemia Covid-19 sulle performance delle imprese vinicole irpine

La pandemia di Covid-19 anche detta “malattia da nuovo coronavirus”, è esplosa lo scorso dicembre in Cina, i primi casi sono stati registrati nel mercato umido di Wuhan. In poco tempo l’epidemia si è diffusa in tutto i paesi del mondo ed attualmente si contano 21,6 milioni di casi, con circa 774 000 decessi. Effetti devastanti sia dal punto di vista sanitario, le vittime sono in crescita e molti stati faticano a porre in essere adeguate misure di contenimento per evitarne la diffusione, ma anche dal punto di vista economico. In Italia dalla prima settimana di marzo alla metà del mese di giugno, il governo ha emanato dei provvedimenti che hanno dato inizio al cosiddetto Lockdown. Attualmente si osserva una lenta riapertura ed un progressivo ritorno ad una quotidianità. Ciò sta avvenendo a ritmi molto gradualmente per scongiurare una seconda ondata di diffusione del virus che avrebbe effetti devastanti sul sistema sanitario ed economico. Il timore di una nuova diffusione in autunno, ma anche i crescenti casi legati al ripristino dei momenti di socialità, desta preoccupazione ed invita alla cautela.

Il lockdown ha avuto effetti devastanti su tutti i settori dell’economia costringendo molti operatori alla dismissione dei business, mentre in molti casi si osservano delle perdite rilevanti. L’industria vinicola è stata fortemente colpita dalla pandemia, la chiusura dei ristoranti, enoteche, wine bar, così come la cancellazione di tutte le cerimonie e l’impossibilità di muoversi liberamente al di fuori dei confini nazionali, hanno comportato un calo drastico dei consumi. Il vino è un prodotto legato alla socialità dell’interazione umana e la privazione, ovviamente per ragioni di importanza primaria, di tali momenti ha comportato il quasi azzeramento dei consumi. La ripresa sta avvenendo in modo graduale ed è sicuramente ragionevole attendersi un periodo di tempo medio-lungo per osservare un pieno ritorno ai livelli di consumo antecedenti la pandemia.

Il timore sicuramente spinge i consumatori ad evitare momenti di consumo che potrebbero trasformarsi in potenziali momenti di contagio, le località turistiche sono state fortemente colpite dalle limitazioni alla circolazione delle persone con la conseguenza che il mondo vinicolo sta vivendo un periodo difficile in cui è complessa la definizione dei tempi di una potenziale e piena ripresa.

Tralasciando gli effetti sul sistema vinicolo a livello nazionale, trattati in modo esaustivo nell’ultima parte del primo capitolo, sulla base delle risposte degli imprenditori vinicoli irpini si cercherà di delineare un quadro chiaro sugli effetti della pandemia per il distretto vinicolo irpino, ma anche sui possibili tempi di una ripresa. Le considerazioni dei singoli attori verranno aggregate in modo da giungere a valutazioni che guardano al distretto in modo completo. Le risposte alle ultime due domande del questionario sono completate dai colloqui individuali con molti degli imprenditori vinicoli irpini, permettendo una descrizione del fenomeno che tiene conto di molteplici aspetti. Si concluderà con considerazioni prospettive sui tempi necessari per tornare ai livelli di performance antecedenti la crisi.

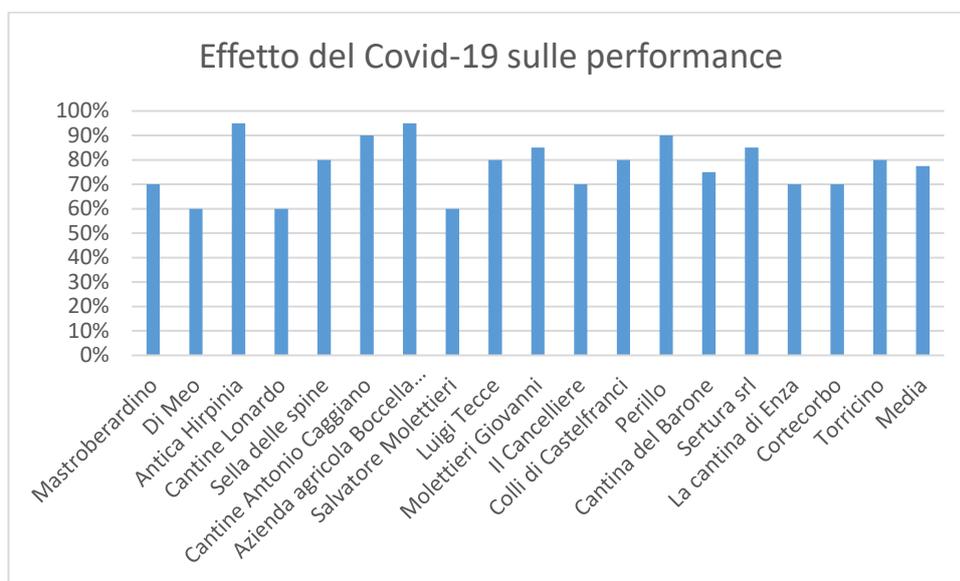


Gráfico 44, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come è possibile notare dal grafico gli effetti della pandemia sulle performance societarie sono state rilevanti con un'incidenza media del 78%. Alcune imprese registrano una contrazione superiore al 90% (ciò riguarda 3 imprese appartenenti al campione), mentre altre hanno registrato una diminuzione di circa il 60%.

Le evidenze empiriche sul campione oggetto di studio riguardano principalmente il periodo di tempo che intercorre dalla prima settimana del mese di marzo all'ultima del mese di Giugno 2020. Come si può osservare l'effetto Lockdown è stato disarmante sulle performance del distretto vinicolo irpino. La chiusura dei principali canali di vendita per gli operatori è stata il determinante, l'unica fetta di mercato che ha garantito l'esigua generazione di marginali flussi di cassa è stata, per i grandi player, la grande distribuzione e l'acquisto dei prodotti nei supermercati, mentre i piccoli operatori hanno conservato la vendita ai privati. Durante la quarantena molti consumatori abituali di vino hanno continuato ad ordinare il prodotto attraverso la modalità telematica, oppure in molti casi contattando direttamente gli imprenditori.

Altra evidenza empirica è che la pandemia ha inciso in modo più rilevante sui player di grande dimensione rispetto a quelli di piccola. Le piccole imprese, pur avendo subito gravi perdite, sono riuscite ad evitare la deriva osservata nelle imprese vinicole di dimensioni medio-grandi, facendo leva sulle vendite dirette ai privati. Ovviamente la diversa incidenza relativa di tali ricavi sul totale determina la variazione osservata, con i player più grandi che sono fortemente dipendenti dai tradizionali canali di vendita (ristoranti, enoteche, wine-bar ecc). Tali dati si riferiscono principalmente al mercato domestico, ciò è legato al fatto che per molte imprese gestiscono le commesse estere in determinati periodi dell'anno (in molti casi coincide con la fine del periodo estivo o con il periodo natalizio) per cui risulta ancora complesso determinare se la riduzione delle vendite

sia totale, parziale o comunque individuarne l'ammontare in modo attendibile. Tutti gli operatori concordano su una forte diminuzione delle vendite estere (per gli operatori che vendevano in modo stabile la perdita è stata del 100%), ma risulta complesso per gli attori definirne in modo preciso l'entità.

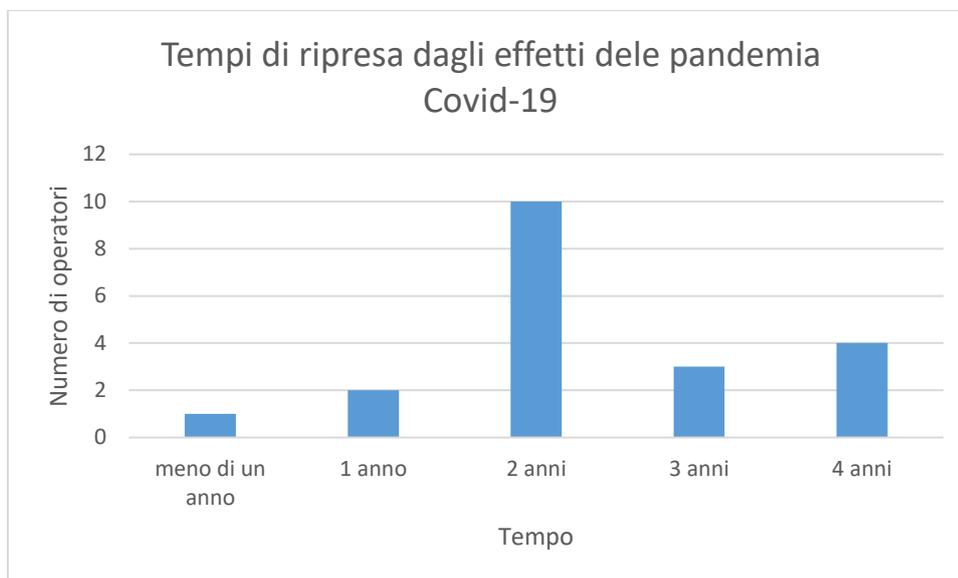


Grafico 45, Fonte: Elaborazione attraverso dati raccolti su questionari

Come si nota dal grafico si evidenzia un'eterogeneità delle considerazioni in merito ai possibili tempi necessari per una ripresa economica che garantisca il ritorno alle performance pre-Covid. La percentuale più alta, il 50% degli operatori, ritiene che siano necessari 2 anni affinché si annullino gli effetti negativi della pandemia e si ritorni a performance internazionali e nazionali crescenti.

Il 20% degli operatori sostiene che siano necessari almeno 4 anni e che le grandi perdite subite durante il lockdown siano solo il preludio di volumi di vendita fortemente ridotti nei prossimi anni.

Soltanto il 15% delle imprese appartenenti al campione oggetto di studio ritiene che in meno di un anno, o al massimo uno, si ritornerà a volumi d'affari stabili.

Molti hanno effettuato dei confronti con la crisi finanziaria del 2008, sostenendo che l'interdipendenza tra i mercati genererà degli effetti analoghi a quelli osservati durante la precedente crisi. L'emozione prevalente, ossia 2 anni per una ripresa, è coerente a quanto osservato in passato con la crisi finanziaria. La preoccupazione maggiore riguarda i volumi di vendita sui mercati internazionali, con particolare attenzione a quello statunitense. Gli USA si configurano come il principale mercato estero per gli operatori irpini e, analogamente a quanto vissuto alla fine del primo decennio del nuovo millennio, gli operatori sono consapevoli che una fisiologica contrazione delle esportazioni frenerà la crescita degli ultimi anni. Sicuramente è complesso fare delle previsioni attendibili, soprattutto considerando che la pandemia non è stata ancora scongiurata e che possibili

nuove ondate spaventano gli operatori, sui possibili scenari futuri. Considerazioni economiche relative alle prospettive del business si intersecano ad opinioni personali sulla possibile evoluzione della pandemia rendendo complessa una descrizione del fenomeno soltanto da un punto di vista economico.

Conclusioni

Lo studio condotto sul distretto vinicolo irpino ha evidenziato numerosi fattori che incidono in modo rilevante sulle performance degli operatori nei mercati stranieri. L'offerta dei produttori è rivolta al soddisfacimento dei bisogni della fascia medio-alta del mercato, che per natura e dimensione può essere definita una nicchia globale. Un tessuto produttivo composto per la prevalenza da piccole imprese familiari che esportano quantità limitate tramite l'operato di importatori che si occupano di posizionare il prodotto nei mercati esteri. Il prezzo medio di vendita delle bottiglie varia da un minimo di 5 Euro a bottiglia ad un massimo di 30 Euro, con un prezzo medio di vendita di circa 15 Euro a bottiglia. La qualità della produzione vinicola trova riscontro in prezzi decisamente superiori alla media italiana, sia nei mercati nazionali che in quelli internazionali (il 63,15% delle imprese vende nei mercati esteri allo stesso prezzo del mercato domestico, mentre solo il 5% vende ad un prezzo inferiore rispetto al mercato domestico). La poca quantità prodotta complessivamente dal distretto, gli alti prezzi di vendita (5 euro a bottiglia, il prezzo più basso tra le imprese del campione, è comunque elevato per i mercati esteri considerando che mediamente al consumatore finale il prezzo di vendita si aggira intorno ai 30 euro a bottiglia), ma anche la scarsa incidenza dei canali commerciali della grande distribuzione (solo 4 attori sui 19 intervistati, una percentuale del 20% ,vende parte della produzione tramite questo canale) lascia intendere come il posizionamento complessivo a livello internazionale sia quello di una nicchia di mercato.

Tra i fattori di vantaggio, il 51,5% degli agenti economici ritiene che il principale punto di forza all'estero, o comunque ciò che guida le performance in modo rilevante, è l'alta qualità dei vini prodotti. Oltre ad una scontata considerazione che i produttori hanno della propria offerta, indicatori numerici che supportano la fondatezza di tali affermazioni sono legati al fatto che i vini irpini sono venduti nei mercati esteri ad un prezzo che è circa 5 volte superiore a quello medio dei vini italiani (15 euro contro i circa 3 euro dell'intero sistema vinicolo nazionale). La capacità di entrare nei mercati a prezzi così elevati nonostante un territorio che, come si è ampiamente analizzato nel corso del seguente elaborato, non è adeguatamente riconosciuto nei mercati globali, così come non lo sono i relativi prodotti, evidenzia uno scenario in cui le barriere internazionali (sia di sistema vinicolo nel complesso, ma anche dei singoli attori) sono superate grazie alla qualità e unicità del prodotto.

Confrontando il distretto vinicolo irpino con quello della Franciacorta, si può osservare un posizionamento di mercato simile: il prezzo medio di vendita degli operatori irpini è di 15 Euro a bottiglia, con un range che varia da un minimo di 5 Euro ad un massimo di 30. Per quanto riguarda il distretto vinicolo della Franciacorta il prezzo è più alto, mediamente è di 18 euro a bottiglia, con variazioni che vedono un prezzo minimo di 9 Euro ed un massimo di 27 Euro a bottiglia. Nonostante la differenza di 3 Euro nel prezzo medio di vendita che sconta strategie di penetrazione di mercato di alcuni player irpini, la validità del confronto tra le filiere è supportata da vini con un posizionamento

simile. Entrambe le offerte vinicole sono percepite di alta qualità nei mercati stranieri, con la fondamentale differenza che mentre per le imprese irpine il Taurasi (vino rosso) è il più venduto, il diamante del territorio lombardo è il Brut Franciacorta (spumante).

Il confronto tra le performance estere delle imprese vinicole irpine con quelle appartenenti alla Franciacorta richiede l'analisi congiunta di una serie di fattori. Come si evince dalle evidenze empiriche, il distretto vinicolo irpino presenta una propensione all'export maggiore rispetto a quello della Franciacorta con le imprese che mediamente registrano un'incidenza media del fatturato estero sul totale di circa il 30%. L'incidenza media in Franciacorta è del 10% denotando delle performance relative superiori del 20% a favore della filiera campana. Altro elemento che sottolinea degli aspetti rilevanti nel posizionamento delle offerte vinicole sui mercati esteri è la diversa percentuale di export realizzato al di fuori dall'UE (la percentuale irpina è del 65 % mentre quella degli attori lombardi è di poco superiore al 50%). Per entrambe le filiere i mercati rilevanti fuori dall'UE sono quello statunitense, inglese e giapponese, mentre tra quelli comunitari assume un ruolo centrale quello tedesco che si configura come il principale mercato europeo. Si evidenzia una maggiore dipendenza dal mercato americano degli operatori irpini, mentre quelli della Franciacorta si caratterizzano per una migliore differenziazione delle vendite nei vari mercati stranieri.

Per comprendere meglio tali evidenze risulta indispensabile confrontare le modalità attraverso cui le imprese dei due distretti operano all'estero. Il 90% delle imprese vinicole irpine opera nei mercati esteri attraverso importatori indipendenti che svolgono attività di promozione e vendita all'estero, mentre soltanto il 10% del campione esporta avvalendosi di un export manager. In franciacorta la percentuale di imprese che esportano tramite un export manager è del 42%, ciò implica che il 58% degli operatori vende nei mercati esteri tramite importatori indipendenti. La lettura congiunta dei dati consente di avere una panoramica completa delle differenze tra le filiere nei mercati esteri. Basando l'analisi soltanto sui dati relativi alla percentuale del fatturato estero sarebbe logico affermare che le imprese irpine registrano performance migliori all'estero rispetto ai competitors della Franciacorta. Ciò è vero dal punto di vista relativo, ossia analizzando una propensione all'export che tenga conto della percentuale di vendite complessivamente generate nei mercati internazionali. Un confronto assoluto che tiene conto dei volumi esportati e, di conseguenza, del valore generato nei mercati esteri, mostra un'evidenza empirica completamente diversa. Mediamente l'export incide in percentuale maggiore sui bilanci delle imprese irpine, ma mentre in Franciacorta quasi cinque attori su dieci esportano avvalendosi di un export manager, in Irpinia soltanto un operatore su dieci esporta in modo strategicamente rilevante. Le imprese si avvalgono di un export manager che cura le attività di marketing e vendita in modo esclusivo soltanto nel momento in cui cresce l'importanza dei mercati esteri registrando flussi di cassa rilevanti. Per le imprese conviene sostenere i costi maggiori di un operatore che cura esclusivamente l'offerta societaria soltanto se il maggior controllo è giustificato

da vendite consistenti e da potenziali di crescita rilevanti nei mercati. La lettura congiunta dei dati evidenzia che le imprese della Franciacorta si differenziano per un'internazionalizzazione complessivamente più strutturata ed organizzata rispetto a quella delle imprese irpine in cui soltanto il 10% degli operatori esporta con modalità impegnative da un punto di vista organizzativo, ma che garantiscono un maggior controllo sul posizionamento dell'offerta. Ciò evidenzia che le imprese della Franciacorta si distinguono mediamente per volumi d'esportazioni maggiori da cui deriva la necessità di modalità d'internazionalizzazione più impegnative. Nonostante la percentuale di incidenza del fatturato estero sul totale sia minore, la dimensione media maggiore degli operatori lombardi e la presenza diffusa di società che esportano avvalendosi di export manager che curano in modo esclusivo il posizionamento dell'offerta societaria, denotano un volume complessivo di attività all'estero maggiore rispetto a quello della filiera vinicola irpina. I fattori che determinano delle performance, principalmente come flussi di cassa totali generati all'estero, migliori delle imprese appartenenti al distretto della Franciacorta sono numerosi, ma il principale è sicuramente legato ad un brand territoriale che, seppur non abbia il grado di riconoscibilità di territori come la Toscana, il Veneto o il Piemonte, può contare su una visibilità maggiore all'estero rispetto a quello irpino.

Uno dei fattori è sicuramente il dato che vede le imprese vinicole della Franciacorta operative da un periodo di tempo più lungo sui mercati internazionali rispetto a quelle irpine: mentre il 50% delle imprese vinicole irpine vende nei mercati stranieri da un periodo di tempo pari o inferiore a 10 anni, nel distretto lombardo la percentuale è di poco superiore al 30%. L'effetto, derivante da una maggiore esperienza all'estero, è duplice e incide sia in modo diretto che indiretto. Il primo aspetto riguarda lo sviluppo di relazioni commerciali di lungo termine con gli operatori, la capacità degli investimenti di generare valore all'estero (si ricorda che l'internazionalizzazione è, con le dovute eccezioni, un processo graduale che richiede tempo per generare risultati). La longevità della filiera incide in modo indiretto sull'aspetto che può essere definito come il principale discriminante nelle performance estere: il distretto vinicolo della Franciacorta può contare su un brand territoriale più conosciuto all'estero.

Il consorzio vinicolo per la tutela dei vini con denominazione Franciacorta è un organismo attivo e funzionante che supporta le imprese sia nella fase produttiva, determinando sinergie operative che garantiscono un'efficienza maggiore dal punto di vista produttivo, ma soprattutto in quella comunicativa nei mercati esteri. Le cantine, ognuna con il proprio brand aziendale e gli individuali obiettivi strategici, collaborano per il perseguimento di interessi comuni mettendo a sistema risorse tangibili ed intangibili. La consapevolezza che la collaborazione, soprattutto in attività strategiche come la comunicazione territoriale, è un elemento essenziale per garantire il miglioramento delle performance nei paesi esteri è il principale elemento che differenzia le due filiere vinicole oggetto di studio. La capacità della filiera lombarda di creare un brand territoriale affermato, o comunque

maggiormente riconoscibile rispetto a quello irpino, è il risultato di un operato congiunto degli agenti economici che, avvalendosi di un organo come il consorzio di tutela, hanno la capacità di sfruttare sinergie derivanti da un'attività condivisa.

Il 90% delle imprese vinicole irpine non ritengono che le istituzioni supportino in modo adeguato l'internazionalizzazione delle imprese. Per istituzione, ciò è stato esplicitamente precisato nei colloqui individuali con gli imprenditori, si intende il complesso di organi ed attori (organi politici territoriali, ma anche associazioni tra imprese, consorzi di tutela ecc.) che ruotano intorno all'attività d'impresa e il cui operato dovrebbe essere finalizzato a favorire le performance della filiera nel mercato italiano e nei principali mercati internazionali. Dallo studio emergono dati chiari che raccontano un sentimento condiviso tra gli imprenditori che ritengono di essere lasciati da soli nella difficile sfida dell'internazionalizzazione. Se denota come il 10% delle imprese che si ritengono soddisfatte dell'operato di tali attori è principalmente composto da imprese di grandi dimensioni che hanno la forza economica e relazionale per poter essere competitivi all'estero senza il supporto decisivo di tali attori. I sentimenti tra le piccole imprese variano in ragione del fatto che alla consapevolezza della qualità dei vini prodotti, si affiancano osservazioni sulla difficoltà di poter esprimere il potenziale all'estero senza alcun supporto esterno. L'individualismo in cui operano gli imprenditori vinicoli irpini nei mercati stranieri mette in luce tutti i limiti della dimensione aziendale, evidenziando inoltre le differenze con distretti vinicoli, come ad esempio il distretto lombardo della Franciacorta, alla cui base vi è un'internazionalizzazione progettata e condivisa tra numerosi produttori. Il gap con i territori caratterizzati da una propensione all'export migliore è evidente e solo in parte riconducibile alla recente nascita della filiera denotando uno scenario in cui gli imprenditori sono perfettamente consci delle problematiche. Un sentimento di sfiducia nei confronti dell'operato delle istituzioni è evidente dalla narrazione storica dei tentativi falliti, ma contestualmente si percepisce il desiderio di dare un nuovo impulso all'industria nei mercati internazionali.

Il 60% dei produttori vinicoli irpini ritengono che il principale punto da migliorare per incrementare le performance nei mercati esteri è la capacità di promuovere il territorio creando un brand territoriale conosciuto a livello internazionale. I produttori ottengono ottimi feedback nei paesi esteri, i vini irpini sono apprezzati e riconosciuti per l'alta qualità, ma riscontrano problemi nel promuovere l'offerta in quanto si tratta di vini non adeguatamente conosciuti dai consumatori stranieri. Entrando nei mercati a prezzi elevati (la media di 15 Euro a bottiglia inquadra i produttori vinicoli nella fascia alta del mercato) gli imprenditori riscontrano difficoltà legate al fatto che il Taurasi, il Fiano e il Greco di Tufo non sono vini conosciuti a livello internazionale. I consumatori statunitensi, il principale mercato di sbocco per i viticoltori irpini, non associano la Campania al vino, nella maggior parte dei casi non conoscono l'Irpinia, e ciò costituisce un problema per le imprese che non competono in modo equo con i competitors provenienti da altre regioni della penisola.

Investendo risorse ed agendo in modo congiunto per la creazione di un brand territoriale che porti a conoscenza i consumatori stranieri dell'unicità del Taurasi e della sua provenienza geografica, creando nella mente del consumatore dei significati connessi all'offerta, la nicchia di mercato servita potrebbe espandersi creando le condizioni per un miglioramento delle performance territoriali all'estero. Risulta complesso vendere un vino, considerando la grande varietà e competizione tra i produttori italiani, che non è adeguatamente conosciuto dai clienti. Gli imprenditori raccontano che superate le difficoltà iniziali, ossia nel caso in cui si riesca a vendere il prodotto, la qualità dei vini agisce da garante e, nonostante il gap, risulta semplice stabilire relazioni commerciali competendo con i migliori vini sul panorama internazionale.

L'88% delle imprese appartenenti al campione parteciperebbe ad un consorzio per l'export. Nella maggior parte dei casi gli imprenditori ritengono che la creazione di un organo che riesca a superare l'individualismo nei mercati stranieri creando sinergie tra gli operatori sia la soluzione per superare le difficoltà connesse ad un territorio non adeguatamente conosciuto all'estero. La creazione di una rete di imprese per svolgere in primis un'attività di promozione dell'offerta territoriale in modo congiunto, nonostante siano molteplici le attività realizzabili all'estero tutti gli operatori ritengono che quella pubblicitaria sia la più importante, viene identificato dagli addetti ai lavori come il primo passo da compiere per aumentare la competitività dell'offerta vinicola irpina.

Il 90% degli imprenditori crede che la collaborazione tra imprese debba essere promossa in modo adeguato, mentre il 25% ritiene che il principale ostacolo a questa prospettiva sia rappresentato da barriere culturali. L'individualismo, soprattutto se posto in essere da imprese di piccola dimensione, non premia nel mercato globale. Il vino è un prodotto strettamente connesso al territorio di provenienza, la cui immagine incide in modo rilevante sui flussi di cassa delle imprese all'estero. L'unione e la collaborazione tra i produttori è l'elemento principale ma, nonostante ciò sia condiviso tra gli imprenditori, si riscontra una cultura diffusa che è la principale barriera ad una collaborazione proficua all'estero. Il cambiamento, così come la creazione di un brand territoriale, è un processo graduale che richiede un'attività costante e condivisa. Sicuramente la relativa giovinezza della filiera (si ricorda che oltre l'80% delle imprese sono nate a partire dall'inizio degli anni 90) giustifica queste difficoltà collaborative. La filiera vinicola irpina vive ancora una fase di sperimentazione, lentamente sta maturando la consapevolezza delle potenzialità offerte dai mercati esteri e delle attività da porre in essere per promuovere il territorio nel mondo. Esistono i presupposti, tutti i produttori sono consapevoli che l'individualismo non premia, ciò che manca è la maturità per iniziare un percorso condiviso nei principali mercati internazionali.

Bibliografia

- *Matteo Caroli, Franco Fontana (2012). III Edizione. Libro di testo Gestione delle imprese Internazionali; Editore: Mc-Graw-Hill education, Roma.*
- *Michael E. Porter (2011). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Editore: Einaudi, Roma*
- *Oliver E. Williamson and Scott E. Masten (1999). The Economics of Transaction Costs. Editore: Edward Elgar Publishing, Cheltenham).*
- *John H. Dunning (1979.) Toward an Eclectic Theory of International production. Editore: University of Reading, Reading.*
- *Franco Fontana, Paolo Boccardelli (2015). Corporate Strategy: una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita. Editore: Hoepli, Milano.*
- *Fabrizio Di Lazzaro, Gianluca Musco (2015). Analisi Aziendale: Metodi e strumenti. Editore: G. Giappichelli, Torino.*
- *Nicola Di Iorio (2015). Rosso della Terra: Il Taurasi e l'Irpinia legati da un unico futuro. Editore: Delta 3, Grottaminarda.*
- *Jean Francois Hennart, Antonio Majocchi and Emanuele Forlani (2017). The myth of the stay at home family firm: How family managed SMEs can overcome their internationalization limitations. Editore: Journal of International business studies, UK.*
- *Antonino Galati, Maria Crescimanno, Salvatore Tinervia e Dario Siggia (2016). Website quality and internal business factors: An empirical investigation in the italian wine industry. Editore: International journal of wine business research, UK.*
- *Victor Braga, Aldina Correia, Alexandra Braga, Sofia Lemos (2017). The innovation and internationalisation processes of family business. Editore: Review of international business and strategy, UK.*
- *Colm O' Gorman, Natasha Evers (2011). Network intermediaries in the internationalisation of new firms in peripheral regions. Editore: International Marketing Review, UK.*
- *Silvio Menghini (2015). The new market challenges and the strategies of the wine companies. Editore: University of Florence, Firenze.*

- Arslan Ayub, Muhammad Salman Aslam, Hanan Iftekhar, Adeel Razzaq, Sabiha Hafeez (2013). *Compete or leapfrog: Creating Blue Ocean Strategy through Entrepreneurial Orientation*. Editore: Danubio University, Budapest.
- Mazur Jolanta, Zaborek Piotr (2014). *Exploring links between Cooperation, Internationalization and profitability: A study case of polish manufacturing companies*. Editore: International journal of Management and Economies, UK.
- Olivares Mesa, Aristides, Cabrera Suarez, Maria Katuska (2012). *Family Firms' resources and the timing of the export development process*. Editore: Atlantic review of economics, Spagna.
- Wang Yabin, Jiagui Li (2019). *Segmentation of China's online wine market based on the wine-related lifestyle*. Editore: British Food Journal, UK.
- Stefano Bresciani, Elisa Giacosa, Laura Broccardo, Francesca Culasso (2016). *The family variable in the french and italian wine sector*. Editore: EuroMed journal of Business, UK.

Sitografia

http://www.agricoltura.regione.campania.it/viticoltura/disciplinari/DOCG_Greco.pdf

http://www.agricoltura.regione.campania.it/viticoltura/disciplinari/DOCG_Taurasi.pdf

http://www.agricoltura.regione.campania.it/viticoltura/disciplinari/DOCG_Fiano.pdfhttp://catalogoviti.politicheagricole.it/scheda_denom.php?t=dsc&q=2156

<https://www.franciacorta.net/it/vino/disciplinare/>

https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2019/12/30/filiera-italia-agroalimentare-si-conferma-traino-paese_e8710c5b-ac09-44a5-a9d6-8b118130123f.html

<https://www.ilnordquotidiano.it/2019/12/30/il-2019-chiude-con-il-record-per-la-filiera-agroalimentare-italiana-a-538-miliardi-di-fatturato-e-44-di-export/#:~:text=Economia%20Italia-.Il%202019%20chiude%20con%20il%20record%20per%20la%20filiera%20agroalimentare,fatturato%20e%2044%20di%20export>

https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/Indagine_vini_2020.pdf

<http://www.inumeridelvino.it/tag/regno-unito>

<https://www.unioneitalianavini.it/i-nove-trend-piu-in-voga-tra-i-consumatori-usa/>

<https://www.federvini.it/studi-e-ricerche-cat/749-per-i-cinesi-il-vino-e-solo-francese-l-indagine-di-business-strategies>

<http://www.ilmercatodelvino.it/index.php/oceania/22-australia.html>

<https://www.ilsole24ore.com/art/italia-francia-giocata-col-vino-chi-esporta-piu-chi-vende-meglio-AET3dOGF>

<https://www.24orenews.it/italia-da-gustare/prodotti-tipici/12136-santero-tra-langhe-e-monferato-dove-nasce-leccellenza>

<https://outlook.office.com/mail/inbox/id/AAQkAGQyZTk2OWQ3LTRIYzMtNDkzYy05ZjZjLTcyZjM3M2MyYzY4NgAQAIOSfX8zbxDbRHoRZS9Wf%2Fk%3D>

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/1577/806352-1156953.pdf?sequence=2>

<https://www.quattrocalici.it/conoscere-il-vino/stati-uniti-america/>

<https://www.quattrocalici.it/vitigni/zinfadel/>

https://tesi.luiss.it/22069/1/201911_ADAMI_CRISTINA_%E2%80%98%E2%80%99THINKING%20OUTSIDE%20THE%20BOX%E2%80%99%E2%80%99-%20THE%20BLUE%20OCEAN%20STRATEGY.%20%20IL%20CASO%20YELLOW%20TAIL%20.pdf

<https://www.unioneitalianavini.it/spagna-export-a-tutto-valore/>

http://www.jetn.it/wp-content/uploads/2018/12/Report_Internazionalizzazione_settore_vitiv.pdf

<https://www.zonin1821.it/tenute-zonin/barboursville>

<https://quifinanza.it/soldi/video/trump-dazi-usa-vino-italia/341807/#:~:text=Trema%20il%20vino%20italiano%20per%20effetto%20dei%20dazi%20Usa.&text=I%20brand%20italiani%20del%20vino,volta%20il%20destino%20pare%20segnato.>

https://learn.luiss.it/pluginfile.php/764494/mod_resource/content/1/Settimana%203%20%204%20-%20Int%20%20vantaggio%20comp.pdf

<http://www.inumeridelvino.it/tag/vino-sfuso>

https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/consorzi-per-lexport.html?refresh_ce=1

http://tesi.cab.unipd.it/51706/1/Bergamini_Laura.pdf

<http://www.inumeridelvino.it/2012/02/la-dimensione-media-delle-aziende-vinicole-italiane-censimento-istat-2010.html>

<http://www.inumeridelvino.it/tag/consumi-di-vino>

<http://www.inumeridelvino.it/2020/05/i-consumi-di-vino-totali-e-pro-capite-nel-2019-aggiornamento-oiv.html>

file:///C:/Users/Utente/Desktop/foto/il-valore-economico-e-sociale-del-settore-del-vino-e-dei-suoi-protagonisti-rapporto-censis_37.pdf

<https://www.gamberorosso.it/notizie/notizie-vino/nel-2020-a-rischio-ricavi-per-2-miliardi-di-euro-le-stime-mediobanca-per-il-vino-italiano/>

<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2020/06/25/il-commercio-mondiale-e-crollato/>

<https://www.istat.it/it/archivio/150320>

https://learn.luiss.it/pluginfile.php/800181/mod_resource/content/1/7%20-%20Localizzazione.pdf

<http://www.cittadelvino.it/articolo.php?id=MjY4Mg==>

Riassunto

L'obiettivo del seguente elaborato è la comprensione del complesso fenomeno dell'internazionalizzazione con riferimento al settore viticolo italiano. Partendo dall'importanza della filiera agro-alimentare si cercherà di scorporare l'incidenza della filiera viticola evidenziandone la capacità di creare valore nei mercati internazionali. L'export del vino italiano vive un trend positivo da numerosi anni, con un valore del fatturato alla fine del 2019 di 6,4 miliardi di euro (+3,2% rispetto al 2018). L'incremento maggiore si riscontra in termini di volumi che si avvicinano ai 22 milioni di ettolitri (+10% sul 2018) che permettono all'Italia di guadagnare il primato mondiale in termini di volumi esportati. L'analisi degli scenari e della crescita iniziata dagli anni 90, in cui il volume delle esportazioni generava un fatturato di 760 milioni di euro (valore che nel 2019 è aumentato di circa 8 volte), permette di comprendere come l'industria sia stata in grado di espletare le potenzialità offerte dai mercati internazionali

Spostando il focus dagli operatori ai mercati è possibile descrivere le caratteristiche dei principali mercati viticoli mondiali. Gli ottimi risultati delle imprese viticole italiane nei mercati internazionali vedono una distribuzione del prodotto differenziata in numerose macro-aree geografiche: Il mercato più importante rimane quello comunitario, con l'Europa che assorbe il 51,9% del fatturato estero facendo registrare un incremento, rispetto al 2018, dell'1,9%. Tra le principali destinazioni risaltano per importanza e volumi esportati Germania e Francia che hanno registrato una crescita nel 2019 rispettivamente del 2,5% e del 6,5%. Si denota come un altro importante sbocco commerciale è il mercato inglese con un valore delle importazioni di vino italiano di circa 800 milioni di Euro. Le vicende politiche inglesi, la brexit e gli effetti commerciali derivanti dalle tensioni politiche tra comunità europea e Gran Bretagna, hanno inciso negativamente sulle performance delle nostre etichette: la contrazione, tra il 2018 ed il 2019; è stata del 5%. Il secondo mercato internazionale in termini di volumi per le imprese italiane è quello ¹⁴Statunitense, in particolare il Nord America, con una quota complessiva del 31,7% in espansione, dal 2018 al 2019, del 6,5%. Gli Stati Uniti sono il più importante mercato viticolo a livello internazionale, caratterizzato da un numero crescente di consumatori alla ricerca di vini di qualità. Tali fattori lo rendono appetibile da un punto vista economico, spingendo numerose imprese ad effettuare investimenti volti a migliorarne il presidio.

Il posizionamento dell'offerta viticola italiana sarà strumentale ad un confronto tra paesi in modo da evidenziare le differenze nelle singole offerte territoriali, ma soprattutto i punti di forza e di debolezza di ciascun paese produttore. L'Italia rimane il paese che produce più vino al mondo con le nostre etichette che garantiscono il primato mondiale per volume di vino esportato. Nonostante la competizione coinvolga imprese provenienti da varie nazioni (Spagna, USA, Argentina, Cile,

Australia, Sudafrica, Germania, Cina, Portogallo) la competizione diretta, sia per la qualità dei vini prodotti che per la fascia di mercato a cui è rivolta l'offerta, è tra i vini italiani e quelli francesi. Le imprese provenienti da questi paesi, nonostante non abbiano una tradizione vinicola paragonabile a quella italiana e francese, sono riusciti in poco tempo a diventare competitivi a livello internazionale. Le imprese italiane esportano di più delle imprese francesi, a fronte di una produzione complessiva di circa 50 Milioni di hl sono venduti nei mercati esteri circa 20 Milioni di hl, mentre la Francia esporta circa 14 Milioni di hl su una produzione complessiva di 42 Milioni di Hl di vino. Dal punto di vista quantitativo la competizione vede i produttori italiani primeggiare in modo indiscusso, purtroppo un'analisi più approfondita evidenzia un gap in termini di valore prodotto. Esiste un enorme divario tra il prezzo medio al litro, per l'Italia nel 2018 era pari a circa 2,9 euro, mentre quello dei vini francesi era di 5,9 Euro al litro (le statistiche si riferiscono all'anno 2017, nonostante il gap temporale è possibile affermare che non sono avvenuti cambiamenti significativi oltre ad un leggero aumento del prezzo medio di vendita dei vini italiani). L'export francese vale 9,1 Miliardi di euro, valore decisamente superiore a quello italiano che non supera i 5,9 Miliardi. Sfortunatamente per le imprese italiane, il valore delle esportazioni è il dato su cui valutare la bontà della filiera ed al momento il confronto competitivo evidenzia delle differenze che premiano il modello francese. Prima di analizzarle in dettaglio è indispensabile precisare che i diversi livelli di prezzo, conseguentemente di valore prodotto, non indicano una differenza qualitativa tra i vini delle due nazioni, al contrario possono, tenendo ovviamente conto che esistono migliaia di diversi uvaggi, essere descritti come vini di alta qualità per le proprietà organolettiche e strutturali del prodotto. Appare interessante comprendere le ragioni per cui, prodotti comparabili da un punto di vista qualitativo, generano dei risultati profondamente diversi da un punto di vista economico. La ragione principale deve essere necessariamente ricercata in un diverso potere contrattuale dei produttori francesi rispetto a quelli italiani. In Francia si osserva una larga diffusione dei consorzi tra i produttori che si presentano nei mercati internazionali in modo compatto. L'unione tra tante piccole e medie imprese permette di stabilire a priori i prezzi al quale si desidera esportare riuscendo a generare maggior valore, ma anche permettendo di evitare una competizione interna che porta ad una guerra dei prezzi. L'unione tra produttori appartenenti alla medesima area geografica, ciò implica la produzione di vini comparabili dal punto di vista qualitativo, permette di evitare la perdita di valore derivante da divergenze nelle politiche di prezzo e di prodotto (politiche che inevitabilmente sono influenzate da fattori interni quali l'efficienza operativa, la quantità prodotta e scelte dei singoli board). Il controllo sul prodotto e sul suo posizionamento permette al sistema vinicolo francese di espletare pienamente le potenzialità economiche della filiera. La capacità di fare rete permette di aumentare il potere contrattuale dei produttori, analizzando le esportazioni delle imprese italiane si evidenzia un potere contrattuale degli intermediari che stabiliscono il prezzo di acquisto dei prodotti. I produttori italiani si presentano in modo individuale sui mercati internazionali, ciò permette agli intermediari di poter comprare l'offerta

di numerosi produttori optando per quella più conveniente. Nel momento in cui più imprese provenienti dalla stessa area geografica, ciò implica la produzione di vini comparabili, trattando con gli intermediari in modo indipendente, innescano una guerra sui prezzi che aumenta la percentuale di valore che gli intermediari riescono a trattenere

La terza parte del primo capitolo coincide con un cambio di focus, dal confronto internazionale tra mercati ed offerte territoriali ad un'analisi dettagliata della composizione industriale delle imprese vinicole nostrane. Analizzando i risultati di 215 società¹⁵ vinicole che possono essere descritte come i principali player del settore, un campione che comprende quelle società particolarmente virtuose nei mercati internazionali, è possibile affermare che il ROI (Return on investment) è stabile intorno al 6%. Tale indicatore ci informa sulla capacità della gestione caratteristica di generare ricchezza a prescindere dalle fonti di finanziamento utilizzate. Il ROE (Return on Equity) è cresciuto dal 5,4% del 2014 al 7,1% del 2018. L'indicatore ci informa sulla capacità del capitale investito in azienda di generare ricchezza, è un dato a cui gli investitori sono particolarmente sensibili indicando che, ogni euro di capitale investito in azienda, genera un guadagno per gli azionisti del 7,1%. Il miglioramento osservato è imputabile all'aumento degli utili che le società oggetto del campione (+72,3%) hanno riscontrato nei mercati esteri e ad una contestuale contrazione degli oneri finanziari. La struttura finanziaria appare solida, vi è un tendenziale bilanciamento tra capitale di debito ed Equity con il primo che nel 2018 rappresenta complessivamente il 64,2% del capitale netto. I soci esteri detengono complessivamente un valore di 0,52 miliardi di euro. La partecipazione al capitale di investitori stranieri riguarda principalmente quelle società provenienti da territori particolarmente virtuosi nei mercati internazionali, ciò implica che le performance degli attori locali nei mercati internazionali attirano gli investitori stranieri che entrano nel capitale di società appartenenti ad una determinata area geografica. La Toscana è un esempio del meccanismo virtuoso che alcuni operatori hanno sugli investimenti diretti esteri in entrata, non solo in un'ottica puramente finanziaria e di ingresso nel capitale sociale, ma come fonte attrattiva di ricchezza per il territorio in modo più ampio. Analizzando l'anno di costituzione le imprese vinicole, le imprese hanno un'età media di 44 anni con il 30,7% delle stesse costitutesi nell'intervallo che va dal 1961 a 1980. La percentuale di quelle nate nel nuovo millennio è del 16,3%, con l'8,8% nate dopo la crisi finanziaria del 2008. La consistenza media dei board aziendali è 4 persone, con il consiglio di amministrazione più numeroso che non supera le 10 persone. Il 20,3% delle imprese presenta un consiglio di amministrazione monocratico. L'età media degli amministratori è di 57 anni per gli uomini e di 54 per le donne con la quota rosa che è del 23,4%.

¹⁵ Indagine sul settore vinicolo a cura dell'Area Studi di Mediobanca; Maggio 2020

L'età media, in particolare la scarsa presenza di Millennials (si intende la generazione che parte dal 1981 fino agli under 25) con una percentuale di circa il 7%, denota un'età media eccessivamente elevata.

Analizzando le performance delle imprese vinicole nei mercati internazionali è possibile innanzitutto operare una distinzione in base alla regione d'appartenenza, individuando quelle particolarmente virtuose. La regione con la performance migliore è la Toscana caratterizzata da aziende la cui redditività (ROI) è superiore rispetto alla media nazionale dell'1,5%. Le imprese toscane sono caratterizzate da una forte propensione internazionale con l'incidenza dell'export sul fatturato del 64,5%, notevolmente superiore rispetto al dato medio che si aggira intorno al 49,9%. Basando la classifica solo sulla redditività risaltano le sorprendenti performance delle imprese abruzzesi che registrano un ROI regionale del 10,9% che beneficia di un alto tasso di rotazione del capitale investito (23,7%). Risulta evidente sulla base di dati finanziari quali il Mon/Va, il Turnover, ROI, il rapporto Debiti finanziari/ capitale investito, ROE ed altri indicatori come le regioni che guidano la classifica nazionale siano Toscana, Abruzzo, Piemonte (caratterizzata dalla maggiore propensione all'export con un percentuale del 65,9%), Veneto, Trentino, Puglia e Lombardia. Quelle con i risultati peggiori sono il Lazio, unica regione a chiudere in perdita, mentre il Friuli e la Sardegna, di poco in pareggio, sono le regioni con la minore propensione internazionale.

Utilizzando una misurazione di sintesi per valutare le aziende da un punto di vista patrimoniale, reddituale e di efficienza è possibile stilare una classifica delle migliori imprese vinicole italiane. Gli undici indicatori utilizzati sono: variazione vendite 2014-2018, margine operativo netto (MON)/ Valore aggiunto (VA), Margine operativo Lordo (MOL)/ oneri finanziari, ROE, ROI, Debiti finanziari/ Capitale proprio, Debiti finanziati/ disponibilità, Debiti Finanziari/ MOL, Debiti finanziari/Fatturato, Investimenti/Fatturato, Costo del lavoro per unità di prodotto (clup). Sulla base di un'analisi congiunta dei seguenti è possibile calcolare un punteggio noto come z-score che tende ad 1 per le imprese con risultati migliori e, viceversa, tende a 0 per quelle caratterizzate dai risultati peggiori. Le prime quattro aziende vinicole italiane, sulla base di tale approccio analitico, sono: Santero Fratelli & c., Casa Vinicola Botter &c., Ruffino e Fratelli Martini Secondo Luigi.

Entrando in merito alle modalità attraverso le quali avvengono le vendite nei mercati stranieri: il 17,3% del totale dell'esportazione avviene, sempre secondo la modalità delle esportazioni indirette, ricorrendo ai canali della grande distribuzione. Le esportazioni dirette coinvolgono il 6,9% delle vendite totali. L'1,2% avviene attraverso una vendita diretta a punti di consumo esteri quali Hotel, ristoranti, enoteche, wine bar e consumatori privati. Il 5,7% avviene mediante la costituzione di una propria rete di vendita. Alcuni dei principali player hanno effettuato degli investimenti per la creazione di una rete distributiva internazionali attraverso la costituzione di società d'importazione. Ciò permette di aumentare i margini economici sulle vendite (chiaramente la convenienza economica

dell'operazioni è strumentale alla capacità di sfruttare ingenti economie di scala ottenibili solo nel caso in cui le quantità esportate siano rilevanti), ma anche di avere un controllo maggiore sul posizionamento del prodotto. La scelta di make or buy è influenzata dall'entità dei costi di transazione che possono essere definiti come il costo di utilizzo del mercato, sono “tutti quei costi aggiuntivi sia in termini di tempo che monetari, dovuti alla ricerca di un business partner, alla negoziazione con la controparte, al monitoraggio e al controllo delle obbligazioni che emergono dal contratto e ai conseguenti costi legali”. Zonin è un esempio interessante di impresa vinicola italiana che ha investito nella costituzione di una rete distributiva di proprietà nel mondo. In mercati strategici come quello statunitense ed inglese sono state costituite due società controllate di importazione e distribuzione: Zonin Usa e Zonin Uk. La casa vinicola ha recentemente acquisito quote di partecipazione in una società distributiva giapponese e pianificato investimenti nella rete distributiva di mercati enologici emergenti come Cina e Brasile.

I fattori di vantaggio competitivo delle imprese italiane all'estero sono riconducibili all'inimitabile qualità dei vini prodotti e venduti nei mercati internazionali. Nuemerosi fattori incidono sulla capacità dei produttori italiani di ottenere standard qualitativi non imitabili dai competitors stranieri. Uno dei principali è la lunga tradizione vinicola: la coltura della vite e la produzione di vino erano largamente diffuse già ai tempi delle popolazioni etrusche e latine. L'epoca di massimo splendore dell'impero romano coincise con una forte crescita della domanda che permise lo sviluppo di una solida industria enologica. La regione oggi occupata dalla Campania aveva, fino all'eruzione del Vesuvio (79 d.c.), un ruolo predominante nella produzione di vini che già all'epoca venivano venduti in molte aree dell'impero. A seguito della caduta dell'impero, l'industria visse periodi di rallentamento del commercio e della produzione che ripresero in epoca medievale. Le regioni italiane, con le dovute distinzioni intra-territoriali, producono vino da oltre 2000 anni. La lunga tradizione ha permesso il graduale sviluppo di conoscenze e tecniche nella produzione che incorporano secoli di procedure volte al miglioramento della qualità del prodotto. Le caratteristiche geografiche della penisola, sia l'eterogeneità dei territori che permette di produrre numerose tipologie di vino, ma anche gli scarsi collegamenti tra territori in passato, hanno dato vita ad un'eterogeneità dei prodotti e delle tecniche di vinificazione. Il background culturale derivante dalla nostra storia è il principale fattore di vantaggio competitivo rispetto ai competitors stranieri. Secoli di innovazioni di prodotto e di processo hanno garantito un costante miglioramento, processo che ha coinvolto parallelamente larga parte de territori lungo la penisola, della qualità.

La maggior parte delle imprese, come ampiamente analizzato nella prima parte del seguente elaborato, sono familiari e caraterizzate, a differenza di quelle dei competitors internazionali, da una lunga storia vinicola. Le tecniche, la conoscenza ed i valori sono trasmessi di generazione in generazione determinando un fenomeno di accumulazione di conoscenza che è impossibile da

imitare. Numerose imprese straniere, un po' come avvenne per i distretti in passato, stanno studiando il modello industriale italiano per cercare di replicare i fattori che garantiscono il vantaggio competitivo a livello internazionale. La difficoltà nella duplicazione è in primis legata alle caratteristiche geografiche dei vari paesi, il cosiddetto terroir non è un fattore imitabile (per terroir si intende in francese l'insieme interattivo di clima, sole e vite). La possibilità di piantare in quasi tutte le regioni italiane vitigni internazionali, ma soprattutto vitigni autoctoni, permette di differenziare l'offerta. L'unicità dei vini italiani è soprattutto dovuta all'impossibilità di riprodurli in altri contesti geografici. La relazione viscerale che intercorre tra vino e territorio crea un gap, tralasciando ovviamente la Francia, difficile da colmare per i paesi esteri.

La capacità del sistema vinicolo italiano di valorizzare in termini economici la qualità dei prodotti è subordinata alla capacità di portare a conoscenza il mercato delle caratteristiche citate. Il sistema di denominazioni che differenzia i vini in diverse classi di qualità (DOCG, DOC, IGT) in base all'area geografica di provenienza e, a seguito di analisi effettuate sui campioni di vino inviati dalle aziende, al rispetto di determinati standard del prodotto, permette di tutelare e premiare i migliori produttori. Tramite questo sistema di certificazioni si riesce a segnalare ai mercati internazionali la qualità delle offerte dei singoli attori. La creazione di un meccanismo virtuoso che premia la qualità dei vini innesca una sana competizione interna focalizzata sulla qualità, creando valore sia in termini individuali che per la filiera nel suo complesso.

Uno studio condotto da Mediobanca sulle imprese vinicole (Maggio 2020), tramite questionari alle imprese avente ad oggetto i fattori di svantaggio competitivo sui mercati esteri, dimostra come il 35% degli intervistati siano preoccupati per la presenza di imprese provenienti da mercati esteri capaci di distribuire il prodotto a prezzi decisamente più concorrenziali, mentre nessuno di essi esprime preoccupazione per quanto riguarda la qualità dei vini. Come ampiamente descritto nella parte iniziale del seguente elaborato, per sfuggire alla concorrenza dei produttori stranieri che si posizionano nella fascia bassa del mercato, la filiera italiana deve, prendendo spunto dal modello francese, continuare il percorso di crescita del valore generato all'estero sfruttando le sinergie ottenibili da una collaborazione più intensa tra gli operatori territoriali. Il 15,5% degli intervistati è preoccupato dall'inadeguatezza dimensionale delle imprese. La maggior parte delle imprese vinicole sono di piccola dimensione, ciò costituisce un ostacolo al processo di internazionalizzazione. La capacità di sfruttare le sinergie, sia in termini di economie di scala, ma anche dal punto di vista del poter contrattuale, derivanti da una maggiore collaborazione tra produttori sui mercati internazionali, dovrebbe essere l'obiettivo primario delle politiche che guardano all'industria vinicola. L'eccessivo individualismo nei mercati esteri comporta una perdita di valore quantificabile in 4 miliardi di Euro annui, analisi fatta sulla base del gap esistente tra performance dei vini italiani e francesi, che per essere dirottati sul territorio nazionale richiedono la capacità di presentare le varie offerte territoriali

in modo compatto, stabilendo a priori prezzi di vendita agli intermediari. Oltre ad un incremento dei profitti complessivi, ciò permetterebbe a molti produttori, che per dimensione non hanno un potere contrattuale ingente, di non sottoprezzare i prodotti, ma anche di migliorare l'efficienza operativa nel complesso. Il 28,9% degli intervistati è preoccupato per la scarsa capacità di aumentare la riconoscibilità dei singoli vini, di evidenziarne la personalità agli occhi del consumatore affinché ne apprezzi a fondo l'unicità. Per far ciò, collocandosi sulla fascia di mercato che rispetta la qualità del prodotto offerto, l'unione sinergica dei produttori è la strada da seguire per valorizzare pienamente i prodotti di ogni singola regione. La capacità di comunicare l'identità del territorio, la tradizione, l'unicità, aumentando i significati che i consumatori attribuiscono ai singoli vini, è la sfida che le imprese devono affrontare per migliorare le performance all'estero. La qualità, se non è accompagnata da significati che trasmettono l'unicità e garantiscono riconoscibilità, non è sufficiente per aumentare il valore generato.

Maggiore collaborazione tra le imprese vinicole, soprattutto quelle di piccola dimensione affinché raggiungano la dimensione critica per poter attuare strategie di internazionalizzazione, permetterebbe di superare anche le difficoltà connesse al collocamento dei prodotti sui mercati esteri (il 20,6% degli intervistati denuncia la difficoltà a collocare i prodotti sui mercati esteri). Vi è la necessità di aumentare le cooperative, ma soprattutto i consorzi per l'export che organizzino in modo più strutturato le esportazioni evitando la competizione interna sui mercati internazionali. Tale struttura permette di migliorare la regolamentazione e l'organizzazione di determinate fasi delle imprese partecipanti per promuovere iniziative di interesse comune. "Il consorzio per l'export, mediante la propria struttura e la propria rete di servizi, provvede a organizzare iniziative promozionali e di ingresso in nuovi mercati attraverso l'adesione a missioni governative, partecipazione a fiere, ricerche di mercato e ricerca di partnership commerciali. L'adesione ad un consorzio per l'export rappresenta un vantaggio per il piccolo imprenditore in quanto consente di ridurre le incertezze e i costi di internazionalizzazione aumentando per contro la propria competitività".

La pandemia COVID-19, esplosa lo scorso inverno a Wuhan, si è diffusa in tempi rapidissimi in tutto il mondo incidendo in modo rilevante sul commercio mondiale. La crisi sanitaria ha comportato, dall'inizio del 2020, gravi perdite all'industria vinicola legate innanzitutto al blocco del canale Ho.Re.Ca. Il WTO ha stimato una contrazione del commercio mondiale tra il 15-30%. La chiusura degli hotel, ristoranti ed enoteche, luoghi in cui si concentra il più alto tasso di consumo di vino, ha innegabilmente influenzato l'industria e i livelli delle esportazioni. Secondo le stime del WTO, la contrazione prevista nel 2020 per le esportazioni dei vini italiani all'estero dovrebbe assumere connotati rilevanti per un valore di circa 0,7 miliardi di euro (1,4 miliardi nello scenario peggiore). Il lockdown ha comportato ingenti perdite anche nel mercato domestico, si stima che il valore delle suddette si aggiri intorno a 0,5 miliardi di euro. La chiusura di qualsiasi attività tranne le essenziali,

l'impossibilità di incontrarsi nei luoghi che scandiscono la vita sociale degli individui ha determinato la chiusura dei principali canali commerciali della filiera. Analizzandone gli effetti e suddividendoli in base alla tipologia d'impresa, le etichette che producono vini d'alta qualità (vini con le certificazioni più importanti come ad esempio i prodotti DOC e DOCG) hanno subito le perdite più ingenti. Ciò è principalmente dovuto al fatto che i canali della grande distribuzione non si sono fermati e che, durante tutto il periodo di lockdown, i supermercati erano l'unico luogo in cui poter acquistare del vino. Le imprese operanti nella fascia bassa del mercato hanno conservato il principale canale commerciale continuando a proporre l'offerta ai clienti. La chiusura delle enoteche e dei ristoranti, principali clienti dei produttori di vino di alta qualità, ha inciso in maniera rilevante. Nonostante la riapertura, la ripresa della vita sociale è soggetta a restrizione per evitare il contagio e ciò incide sui consumi. Se si assume che la riapertura garantisca un ritorno di almeno il 30% rispetto ai volumi pre-covid, vi sarebbe comunque un'ulteriore perdita di fatturato per le imprese vinicole di circa 0,5 miliardi (da aggiungersi a quelle del lockdown). Analizzando le aspettative sulla contrazione delle vendite sia nel mercato domestico che nei mercati internazionali, per le imprese vinicole italiane il 2020 probabilmente si chiuderà con perdite superiori ai 2 Miliardi di euro (riduzione rispetto al 2019 del 20-25%). Le stime sono incerte e molto dipenderà dal modo in cui la riapertura inciderà sui consumi. Le restrizioni strumentali ad evitare una nuova ondata hanno come effetto, analizzandole esclusivamente da un punto di vista economico non essendo discutibile l'importanza a livello sociale, una forte riduzione del numero medio di persone che ogni ristorante, enoteca ed altro luogo d'aggregazione può contenere. La riduzione, che in molti comporta una contrazione in termini di capienza massima di circa il 50%, dei posti a sedere avrà un indiscutibile impatto sui risultati economici degli operatori della ristorazione. Le ulteriori misure preventive, obbligo di mascherina nei luoghi chiusi e di misurazione della temperatura corporea, sicuramente infondono cautela che in molte persone potrebbe trasformarsi in paura. Risulta complesso stimare in termini economici l'effetto dei sentimenti condivisi, a pochi mesi da una tragedia senza precedenti il numero di morti e la paura rimangono impressi nella memoria, ma anche valutare l'effetto di una potenziale nuova ondata in autunno.

La seconda parte dell'elaborato si caratterizza per una descrizione del distretto vinicolo irpino. Partendo dalle origini storiche del territorio e dalla lunga tradizione vinicola, si è proceduto ad una descrizione dell'evoluzione della filiera vinicola delineandone i momenti più significativi. La parte centrale del secondo capitolo ha ad oggetto la descrizione delle eccellenze vinicole irpine (Taurasi Docg, Fiano di Avellino Docg, Greco di tufo Docg e le varie tipologie doc prodotte) in modo da contestualizzare per il lettore la trattazione economica successiva. La contestualizzazione delle peculiarità territoriali apre una finestra cognitiva sulle fattispecie che direttamente ed indirettamente incidono sulla composizione industriale e sulle performance estere del territorio

Lo studio condotto sul distretto vinicolo irpino ha evidenziato numerosi fattori che incidono in modo rilevante sulle performance degli operatori nei mercati stranieri. L'offerta dei produttori è rivolta al soddisfacimento dei bisogni della fascia medio-alta del mercato, che per natura e dimensione può essere definita una nicchia globale. Un tessuto produttivo composto per la prevalenza da piccole imprese familiari che esportano quantità limitate tramite l'operato di importatori che si occupano di posizionare il prodotto nei mercati esteri. Il prezzo medio di vendita delle bottiglie varia da un minimo di 5 Euro a bottiglia ad un massimo di 30 Euro, con un prezzo medio di vendita di circa 15 Euro a bottiglia. La qualità della produzione vinicola trova riscontro in prezzi decisamente superiori alla media italiana, sia nei mercati nazionali che in quelli internazionali (il 63,15% delle imprese vende nei mercati esteri allo stesso prezzo del mercato domestico, mentre solo il 5% vende ad un prezzo inferiore rispetto al mercato domestico). La poca quantità prodotta complessivamente dal distretto, gli alti prezzi di vendita (5 euro a bottiglia, il prezzo più basso tra le imprese del campione, è comunque elevato per i mercati esteri considerando che mediamente al consumatore finale il prezzo di vendita si aggira intorno ai 30 euro a bottiglia), ma anche la scarsa incidenza dei canali commerciali della grande distribuzione (solo 4 attori sui 19 intervistati, una percentuale del 20% ,vende parte della produzione tramite questo canale) lascia intendere come il posizionamento complessivo a livello internazionale sia quello di una nicchia di mercato.

Tra i fattori di vantaggio, il 51,5% degli agenti economici ritiene che il principale punto di forza all'estero, o comunque ciò che guida le performance in modo rilevante, è l'alta qualità dei vini prodotti. Oltre ad una scontata considerazione che i produttori hanno della propria offerta, indicatori numerici che supportano la fondatezza di tali affermazioni sono legati al fatto che i vini irpini sono venduti nei mercati esteri ad un prezzo che è circa 5 volte superiore a quello medio dei vini italiani (15 euro contro i circa 3 euro dell'intero sistema vinicolo nazionale). La capacità di entrare nei mercati a prezzi così elevati nonostante un territorio che, come si è ampiamente analizzato nel corso del seguente elaborato, non è adeguatamente riconosciuto nei mercati globali, così come non lo sono i relativi prodotti, evidenzia uno scenario in cui le barriere internazionali (sia di sistema vinicolo nel complesso, ma anche dei singoli attori) sono superate grazie alla qualità e unicità del prodotto.

Confrontando il distretto vinicolo irpino con quello della Franciacorta, si può osservare un posizionamento di mercato simile: il prezzo medio di vendita degli operatori irpini è di 15 Euro a bottiglia, con un range che varia da un minimo di 5 Euro ad un massimo di 30. Per quanto riguarda il distretto vinicolo della Franciacorta il prezzo è più alto, mediamente è di 18 euro a bottiglia, con variazioni che vedono un prezzo minimo di 9 Euro ed un massimo di 27 Euro a bottiglia. Nonostante la differenza di 3 Euro nel prezzo medio di vendita che sconta strategie di penetrazione di mercato di alcuni player irpini, la validità del confronto tra le filiere è supportata da vini con un posizionamento simile. Entrambe le offerte vinicole sono percepite di alta qualità nei mercati stranieri, con la

fondamentale differenza che mentre per le imprese irpine il Taurasi (vino rosso) è il più venduto, il diamante del territorio lombardo è il Brut Franciacorta (spumante).

Il confronto tra le performance estere delle imprese vinicole irpine con quelle appartenenti alla Franciacorta richiede l'analisi congiunta di una serie di fattori. Come si evince dalle evidenze empiriche, il distretto vinicolo irpino presenta una propensione all'export maggiore rispetto a quello della Franciacorta con le imprese che mediamente registrano un'incidenza media del fatturato estero sul totale di circa il 30%. L'incidenza media in Franciacorta è del 10% denotando delle performance relative superiori del 20% a favore della filiera campana. Altro elemento che sottolinea degli aspetti rilevanti nel posizionamento delle offerte vinicole sui mercati esteri è la diversa percentuale di export realizzato al di fuori dall'UE (la percentuale irpina è del 65 % mentre quella degli attori lombardi è di poco superiore al 50%). Per entrambe le filiere i mercati rilevanti fuori dall'UE sono quello statunitense, inglese e giapponese, mentre tra quelli comunitari assume un ruolo centrale quello tedesco che si configura come il principale mercato europeo. Si evidenzia una maggiore dipendenza dal mercato americano degli operatori irpini, mentre quelli della Franciacorta si caratterizzano per una migliore differenziazione delle vendite nei vari mercati stranieri.

Per comprendere meglio tali evidenze risulta indispensabile confrontare le modalità attraverso cui le imprese dei due distretti operano all'estero. Il 90% delle imprese vinicole irpine opera nei mercati esteri attraverso importatori indipendenti che svolgono attività di promozione e vendita all'estero, mentre soltanto il 10% del campione esporta avvalendosi di un export manager. In Franciacorta la percentuale di imprese che esportano tramite un export manager è del 42%, ciò implica che il 58% degli operatori vende nei mercati esteri tramite importatori indipendenti. La lettura congiunta dei dati consente di avere una panoramica completa delle differenze tra le filiere nei mercati esteri. Basando l'analisi soltanto sui dati relativi alla percentuale del fatturato estero sarebbe logico affermare che le imprese irpine registrano performance migliori all'estero rispetto ai competitors della Franciacorta. Ciò è vero dal punto di vista relativo, ossia analizzando una propensione all'export che tenga conto della percentuale di vendite complessivamente generate nei mercati internazionali. Un confronto assoluto che tiene conto dei volumi esportati e, di conseguenza, del valore generato nei mercati esteri, mostra un'evidenza empirica completamente diversa. Mediamente l'export incide in percentuale maggiore sui bilanci delle imprese irpine, ma mentre in Franciacorta quasi cinque attori su dieci esportano avvalendosi di un export manager, in Irpinia soltanto un operatore su dieci esporta in modo strategicamente rilevante. Le imprese si avvalgono di un export manager che cura le attività di marketing e vendita in modo esclusivo soltanto nel momento in cui cresce l'importanza dei mercati esteri registrando flussi di cassa rilevanti. Per le imprese conviene sostenere i costi maggiori di un operatore che cura esclusivamente l'offerta societaria soltanto se il maggior controllo è giustificato da vendite consistenti e da potenziali di crescita rilevanti nei mercati. La lettura congiunta dei dati

evidenzia che le imprese della Franciacorta si differenziano per un'internazionalizzazione complessivamente più strutturata ed organizzata rispetto a quella delle imprese irpine in cui soltanto il 10% degli operatori esporta con modalità impegnative da un punto di vista organizzativo, ma che garantiscono un maggior controllo sul posizionamento dell'offerta. Ciò evidenzia che le imprese della Franciacorta si distinguono mediamente per volumi d'esportazioni maggiori da cui deriva la necessità di modalità d'internazionalizzazione più impegnative. Nonostante la percentuale di incidenza del fatturato estero sul totale sia minore, la dimensione media maggiore degli operatori lombardi e la presenza diffusa di società che esportano avvalendosi di export manager che curano in modo esclusivo il posizionamento dell'offerta societaria, denotano un volume complessivo di attività all'estero maggiore rispetto a quello della filiera vinicola irpina. I fattori che determinano delle performance, principalmente come flussi di cassa totali generati all'estero, migliori delle imprese appartenenti al distretto della Franciacorta sono numerosi, ma il principale è sicuramente legato ad un brand territoriale che, seppur non abbia il grado di riconoscibilità di territori come la Toscana, il Veneto o il Piemonte, può contare su una visibilità maggiore all'estero rispetto a quello irpino.

Uno dei fattori è sicuramente il dato che vede le imprese vinicole della Franciacorta operative da un periodo di tempo più lungo sui mercati internazionali rispetto a quelle irpine: mentre il 50% delle imprese vinicole irpine vende nei mercati stranieri da un periodo di tempo pari o inferiore a 10 anni, nel distretto lombardo la percentuale è di poco superiore al 30%. L'effetto, derivante da una maggiore esperienza all'estero, è duplice e incide sia in modo diretto che indiretto. Il primo aspetto riguarda lo sviluppo di relazioni commerciali di lungo termine con gli operatori, la capacità degli investimenti di generare valore all'estero (si ricorda che l'internazionalizzazione è, con le dovute eccezioni, un processo graduale che richiede tempo per generare risultati). La longevità della filiera incide in modo indiretto sull'aspetto che può essere definito come la principale discriminante nelle performance estere: il distretto vinicolo della Franciacorta può contare su un brand territoriale più conosciuto all'estero.

Il consorzio vinicolo per la tutela dei vini con denominazione Franciacorta è un organismo attivo e funzionante che supporta le imprese sia nella fase produttiva, determinando sinergie operative che garantiscono un'efficienza maggiore dal punto di vista produttivo, ma soprattutto in quella comunicativa nei mercati esteri. Le cantine, ognuna con il proprio brand aziendale e gli individuali obiettivi strategici, collaborano per il perseguimento di interessi comuni mettendo a sistema risorse tangibili ed intangibili. La consapevolezza che la collaborazione, soprattutto in attività strategiche come la comunicazione territoriale, è un elemento essenziale per garantire il miglioramento delle performance nei paesi esteri è il principale elemento che differenzia le due filiere vinicole oggetto di studio. La capacità della filiera lombarda di creare un brand territoriale affermato, o comunque maggiormente riconoscibile rispetto a quello irpino, è il risultato di un operato congiunto degli agenti

economici che, avvalendosi di un organo come il consorzio di tutela, hanno la capacità di sfruttare sinergie derivanti da un'attività condivisa.

Il 90% delle imprese vinicole irpine non ritengono che le istituzioni supportino in modo adeguato l'internazionalizzazione delle imprese. Per istituzione, ciò è stato esplicitamente precisato nei colloqui individuali con gli imprenditori, si intende il complesso di organi ed attori (organi politici territoriali, ma anche associazioni tra imprese, consorzi di tutela ecc.) che ruotano intorno all'attività d'impresa e il cui operato dovrebbe essere finalizzato a favorire le performance della filiera nel mercato italiano e nei principali mercati internazionali. Dallo studio emergono dati chiari che raccontano un sentimento condiviso tra gli imprenditori che ritengono di essere lasciati da soli nella difficile sfida dell'internazionalizzazione. Se denota come il 10% delle imprese che si ritengono soddisfatte dell'operato di tali attori è principalmente composto da imprese di grandi dimensioni che hanno la forza economica e relazionale per poter essere competitivi all'estero senza il supporto decisivo di tali attori. I sentimenti tra le piccole imprese variano in ragione del fatto che alla consapevolezza della qualità dei vini prodotti, si affiancano osservazioni sulla difficoltà di poter esprimere il potenziale all'estero senza alcun supporto esterno. L'individualismo in cui operano gli imprenditori vinicoli irpini nei mercati stranieri mette in luce tutti i limiti della dimensione aziendale, evidenziando inoltre le differenze con distretti vinicoli, come ad esempio il distretto lombardo della Franciacorta, alla cui base vi è un'internazionalizzazione progettata e condivisa tra numerosi produttori. Il gap con i territori caratterizzati da una propensione all'export migliore è evidente e solo in parte riconducibile alla recente nascita della filiera denotando uno scenario in cui gli imprenditori sono perfettamente consci delle problematiche. Un sentimento di sfiducia nei confronti dell'operato delle istituzioni è evidente dalla narrazione storica dei tentativi falliti, ma contestualmente si percepisce il desiderio di dare un nuovo impulso all'industria nei mercati internazionali.

Il 60% dei produttori vinicoli irpini ritengono che il principale punto da migliorare per incrementare le performance nei mercati esteri è la capacità di promuovere il territorio creando un brand territoriale conosciuto a livello internazionale. I produttori ottengono ottimi feedback nei paesi esteri, i vini irpini sono apprezzati e riconosciuti per l'alta qualità, ma riscontrano problemi nel promuovere l'offerta in quanto si tratta di vini non adeguatamente conosciuti dai consumatori stranieri. Entrando nei mercati a prezzi elevati (la media di 15 Euro a bottiglia inquadra i produttori vinicoli nella fascia alta del mercato) gli imprenditori riscontrano difficoltà legate al fatto che il Taurasi, il Fiano e il Greco di Tufo non sono vini conosciuti a livello internazionale. I consumatori statunitensi, il principale mercato di sbocco per i viticoltori irpini, non associano la Campania al vino, nella maggior parte dei casi non conoscono l'Irpinia, e ciò costituisce un problema per le imprese che non competono in modo equo con i competitors provenienti da altre regioni della penisola.

Investendo risorse ed agendo in modo congiunto per la creazione di un brand territoriale che porti a conoscenza i consumatori stranieri dell'unicità del Taurasi e della sua provenienza geografica, creando nella mente del consumatore dei significati connessi all'offerta, la nicchia di mercato servita potrebbe espandersi creando le condizioni per un miglioramento delle performance territoriali all'estero. Risulta complesso vendere un vino, considerando la grande varietà e competizione tra i produttori italiani, che non è adeguatamente conosciuto dai clienti. Gli imprenditori raccontano che superate le difficoltà iniziali, ossia nel caso in cui si riesca a vendere il prodotto, la qualità dei vini agisce da garante e, nonostante il gap, risulta semplice stabilire relazioni commerciali competendo con i migliori vini sul panorama internazionale.

L'88% delle imprese appartenenti al campione parteciperebbe ad un consorzio per l'export. Nella maggior parte dei casi gli imprenditori ritengono che la creazione di un organo che riesca a superare l'individualismo nei mercati stranieri creando sinergie tra gli operatori sia la soluzione per superare le difficoltà connesse ad un territorio non adeguatamente conosciuto all'estero. La creazione di una rete di imprese per svolgere in primis un'attività di promozione dell'offerta territoriale in modo congiunto, nonostante siano molteplici le attività realizzabili all'estero tutti gli operatori ritengono che quella pubblicitaria sia la più importante, viene identificato dagli addetti ai lavori come il primo passo da compiere per aumentare la competitività dell'offerta vinicola irpina.

Il 90% degli imprenditori crede che la collaborazione tra imprese debba essere promossa in modo adeguato, mentre il 25% ritiene che il principale ostacolo a questa prospettiva sia rappresentato da barriere culturali. L'individualismo, soprattutto se posto in essere da imprese di piccola dimensione, non premia nel mercato globale. Il vino è un prodotto strettamente connesso al territorio di provenienza, la cui immagine incide in modo rilevante sui flussi di cassa delle imprese all'estero. L'unione e la collaborazione tra i produttori è l'elemento principale ma, nonostante ciò sia condiviso tra gli imprenditori, si riscontra una cultura diffusa che è la principale barriera ad una collaborazione proficua all'estero. Il cambiamento, così come la creazione di un brand territoriale, è un processo graduale che richiede un'attività costante e condivisa. Sicuramente la relativa giovinezza della filiera (si ricorda che oltre l'80% delle imprese sono nate a partire dall'inizio degli anni 90) giustifica queste difficoltà collaborative. La filiera vinicola irpina vive ancora una fase di sperimentazione, lentamente sta maturando la consapevolezza delle potenzialità offerte dai mercati esteri e delle attività da porre in essere per promuovere il territorio nel mondo. Esistono i presupposti, tutti i produttori sono consapevoli che l'individualismo non premia, ciò che manca è la maturità per iniziare un percorso condiviso nei principali mercati internazionali.

