



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Storia di un successo italiano: Donnafugata e il vino *Made in Italy*

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Vincenzina Sidoti

Matr. 247701

ANNO ACCADEMICO

2021/2022

## Indice

Introduzione.....	3
<i>Capitolo 1: la forza propulsiva del nuovo millennio: l'innovazione.....</i>	<i>4</i>
1.1 Definizione, caratteristiche e strategie di implementazione.....	5
1.1.1 Come si identifica un'innovazione.....	5
1.1.2 Come nasce il cambiamento: fasi del processo evolutivo.....	5
1.1.3 Tipologie di innovazione: disruptive innovation vs. destroying innovation .....	6
1.1.4 Il valore dell'innovazione: cosa lo crea e come accrescere il vantaggio competitivo.....	8
1.1.5 Comunicare il cambiamento al mercato: la diffusione dell'innovazione.....	8
1.1.6 Determinare il successo dell'innovazione: strategia Blue Ocean vs. Red Ocean.....	10
1.1.7 La sfida del cambiare le logiche: business model innovation.....	10
1.1.8 Elaborare una strategia vincente – le 4 p dell'innovazione.....	11
1.1.9 Metodi di misurazione dell'innovazione.....	12
1.2 Evoluzione del concetto di innovazione.....	12
1.2.1 Specializzazione del lavoro e apprendimento: Adam Smith.....	13
1.2.2 Pressione competitiva e conflitto: Karl Marx.....	13
1.2.3 Da distruzione creatrice a creazione cumulativa: Schumpeter.....	13
1.2.4 Cosa crea innovazione: approccio demand pull e technology push.....	14
1.2.5 Il driver del secondo millennio: la conoscenza.....	14
1.3 Innovazione e sostenibilità.....	14
1.3.1 Il futuro della green economy .....	15
1.3.2 L'economia circolare .....	15
1.3.3 Conseguenze della green economy.....	16
1.3.4 Come gestire l'innovazione nelle PMI .....	16
1.3.5 L'Europa, forza propulsiva della transizione.....	17
1.3.6 Creare sinergia ed espandere il valore: CSR vs. CSV.....	19
<i>Capitolo 2: il settore vitivinicolo</i>	
2.1 Una leadership innovativa difficile da intaccare.....	20
2.1.1 La storia.....	20
2.2. Analisi del settore.....	21
2.2.1 Analisi SWOT.....	23
2.2.2 Modello delle cinque forze competitive.....	26
2.3 Tradurre la tecnologia in valore sul mercato: innovare.....	25
2.3.1 Sostenere l'eccellenza: UIV policy dossier e i Gruppi Operativi.....	27
2.3.2 Il vino bio: una scommessa artigianale.....	30
2.3.3 Da prodotto per visionari a successo globale: dati sul consumo del vino biologico.....	30
2.4 Il settore specchio della frammentazione nazionale: produzione tra Nord, Centro e Sud Italia.....	31
2.4.1 Il vino italiano sui mercati internazionali .....	33
2.4.2 La sfida del presente: crescita post Covid-19.....	34

2.4.3 Il centro propulsore dell'eccellenza: PMI nel settore vitivinicolo.....	35
2.4.4 Un continente vitivinicolo: la Sicilia.....	39

### *Capitolo 3: Donnafugata*

3.1 Il vino Donnafugata, sangue che scorre nelle vene delle terre siciliane.....	41
3.1.1 Un passato di migrazione e amore per la terra natia: il vino siciliano .....	42
3.1.2: La storia.....	44
3.2 Analisi del vantaggio competitivo: le cinque leve del marketing mix.....	45
3.2.1 Le fonti del successo.....	47
3.2.2 La comunicazione: un concentrato di Sicilia nelle etichette di Donnafugata.....	48
3.2.3 Il moto perpetuo: la sostenibilità che punta al futuro.....	50
3.2.4 Una squadra orientata all'eccellenza: politica aziendale.....	51
3.3 Un fenomeno in evoluzione: crescita sul mercato.....	52
3.3.1 Imprevisti, rinascita e opportunità: gli impatti del Covid-19.....	54
Conclusione.....	55
Bibliografia.....	57

## INTRODUZIONE

*“Mai come ai nostri giorni, essere imprenditore significa avere visione di innovazione e la leadership, altro imprescindibile requisito, non può essere separata in alcun modo da questa capacità di visione che si sintetizza nella propensione al rischio, attitudine che fa parte del Dna degli imprenditori di razza. Oggi la differenza che per tanti anni si è fatta e si fa ancora tra imprese piccole e grandi, non ha più ragione di esistere. Il parametro che rappresenta la reale differenza è quello che separa imprese che investono in innovazione e sviluppo e quindi destinate a crescere, a creare valore e posti di lavoro, rispetto a quelle che NON innovano e quindi restano piccole e con il passare degli anni vengono cedute o chiudono o, essendo già grandi, con il tempo sono destinate a implodere.”*

Si pronuncia così uno dei più influenti imprenditori italiani, Carlo Robiglio, che sintetizza il fulcro essenziale di quella forza dinamica che oggi permette lo sviluppo delle imprese, specialmente di quelle di piccole e medie dimensioni, le quali rappresentano a livello europeo, e ancor più a livello italiano, il motore dell'economia imprenditoriale.

L'obiettivo di questa tesi è la discussione dell'idea che, per queste imprese, innovare sia forza propulsiva e fonte di vantaggio competitivo per la loro crescita ed espansione, non solo per quanto riguarda la commercializzazione di beni e servizi, ma anche e soprattutto l'insegnamento e la trasmissione di valori, competenze, modi di amministrare e rapportarsi con l'ecosistema esterno, in parallelo alle continue sfide che l'attualità pone, oggi più che mai.

Per fare ciò, verrà analizzata l'innovazione in quanto fenomeno, verrà definita nelle sue varie forme e nei metodi di misurazione, per passare poi a parlare di come nei fatti questa crei sviluppo imprenditoriale in relazione ai fattori aziendali ai quali viene applicata; si parlerà dell'evoluzione del concetto di innovazione, dalle teorie di Smith, Marx e Schumpeter ai giorni nostri, per concludere con uno sguardo sulle politiche attuate negli ultimi anni in Europa.

Per esemplificare con un caso pratico il tema, verrà presentata una delle aziende che incarna il prototipo di PMI a gestione familiare che ha fatto dell'innovazione e della sostenibilità la spinta per la conquista dei mercati mondiali, rendendosi una delle più celebri firme del Made in Italy nel mondo, Donnafugata.

L'azienda in questione opera nel settore vitivinicolo, un ambito molto redditizio per l'economia italiana, famosa per la qualità e la varietà dei suoi vini.

Il secondo capitolo, dunque, prende in analisi il settore e, alla luce dell'analisi SWOT, si sviscerano i fattori che permettono alle imprese del territorio di creare vantaggio competitivo; viene poi volto uno sguardo sulle politiche indirizzate all'aiuto e all'accrescimento della redditività per le piccole e medie imprese, che in particolare all'interno del reparto vitivinicolo si sono dimostrate le più efficienti, sia per la loro struttura che per il forte legame con il territorio, valore che si combina perfettamente con le qualità del prodotto vino. Si guarda poi a come le vendite siano distribuite tra le politiche di esportazione e le vendite sul territorio italiano, e come la produzione cambi per quantità e qualità tra Nord, Centro e Sud, coniugando i prodotti con le tecniche innovative utilizzate

a tutela della biodiversità e del territorio. La fine del capitolo è dedicata all'analisi di una Regione in particolare, la Sicilia, una delle più redditizie, floride, attenta alla produzione di vino biologico e promotrice di tecniche all'avanguardia, nonché terra all'interno della quale Donnafugata si dirama con le cinque cantine dislocate da Est a Ovest.

Il terzo capitolo, infine, tratta dell'azienda vera e propria, della storia che ha portato una piccola azienda familiare, con a capo una donna, anticonformista e pioniera dell'imprenditoria femminile, a diventare un brand affermato sia in Italia che all'estero.

## **CAPITOLO 1**

### **LA FORZA PROPULSIVA DEL NUOVO MILLENNIO: L'INNOVAZIONE**

#### **1.DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E STRATEGIE DI IMPLEMENTAZIONE**

##### 1.1.1 Come si identifica un'innovazione

Nel voler dare una definizione, è detta innovazione l'introduzione di un nuovo prodotto/servizio o metodo che contribuisce al cambiamento e al processo evolutivo di un'organizzazione e che permette alla stessa, attraverso meccanismi di selezione e apprendimento, di svilupparsi e sopravvivere. Le tematiche all'interno di questo concetto riguardano le attività di definizione, progettazione e realizzazione di un nuovo prodotto, le trasformazioni nei processi di produzione, le innovazioni di marketing, di gestione degli approvvigionamenti, delle strategie competitive, ma anche le innovazioni all'interno del mercato e della società, nell'evoluzione delle interazioni dell'impresa con soggetti interni, ma anche esterni, nelle relazioni con gli altri stakeholders nel mercato e nella società.

Driver dominanti in questo contesto sono la sostenibilità e digitalizzazione, da perseguire in un'ottica di integrazione delle diverse funzioni aziendali, di flessibilità rispetto al mercato e ai cambiamenti ambientali e di interazione con i clienti e le altre imprese.

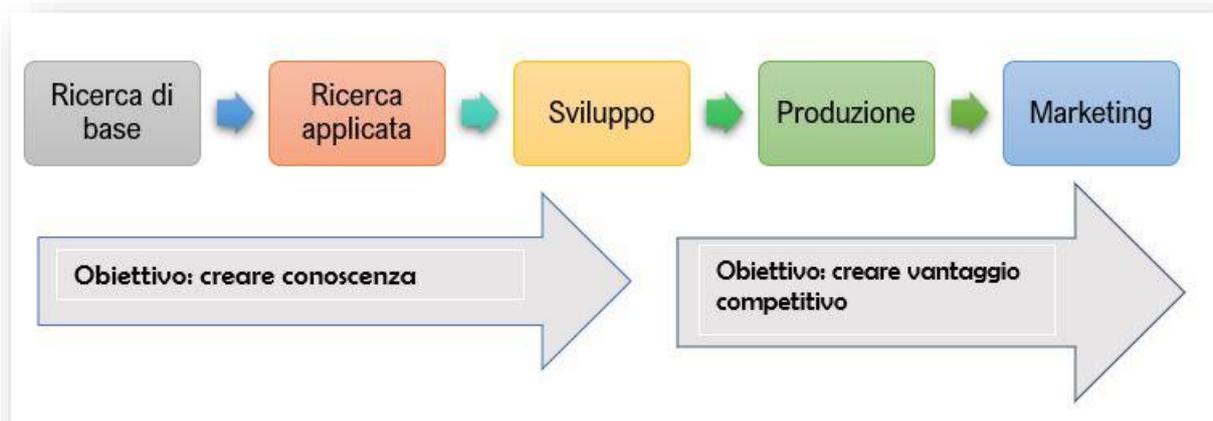
##### 1.1.2 Come nasce il cambiamento: fasi del processo innovativo

Luogo per eccellenza della nascita delle innovazioni all'interno delle aziende è la funzione Ricerca e Sviluppo, specializzata nella gestione e sperimentazione di nuove applicazioni e conoscenze. Si svolge, in base al variare della struttura aziendale, in modo occasionale o sistematica e si esplica in tre fasi:

- Ricerca di base, caratterizzata dalla creazione di nuove conoscenze, ha come output brevetti, relazioni e rapporti di ricerca e costituisce il 3% delle spese in R&S
- Ricerca applicata, che individua modalità di utilizzo delle conoscenze, ha come prodotto prototipi e costituisce la prima fase di innovazione in senso stretto e rappresenta il 10-20% di investimenti
- Sviluppo, costituita da attività ingegneristiche per scopi produttivi e commerciali di design e progettazione, su cui si investe circa l'85%

A queste tre fasi di carattere tecnico, se ne aggiungono due di carattere formale.

- Produzione: è caratterizzato dal susseguirsi dei processi produttivi dell'azienda che, una volta conclusi, permettono di lanciare il prodotto sul mercato
- Marketing: è la fase finale, durante la quale ha il via la fase di commercializzazione. I marketing manager devono prendere le decisioni legate alle cinque leve di marketing di prezzo, posizionamento e promozione.



Per completare la definizione di innovazione, è fondamentale distinguere l'innovazione e l'invenzione:

si intende per invenzione un processo di studio che rende concreta un'idea, ovvero la realizzazione di qualcosa che prima non esisteva, e per innovazione, invece, l'applicazione di un'idea o di un metodo che apporta valore.

### 1.1.3 Tipologie di innovazione: disruptive innovation vs. destroying innovation

Analizzando adesso in modo sistematico l'innovazione, bisogna distinguere due tipologie:

1. **Innovazione radicale:** denota una discontinuità (breakthrough) rispetto al modo precedente di percepire lo stesso prodotto o processo. Ha ricadute in termini organizzativi, hanno caratteristiche dirompenti che le identificano come Disruptive innovation.

Con questo termine si identifica il processo secondo cui un prodotto o servizio inizialmente focalizzato su applicazioni semplici ed economiche rivolte alla parte meno sofisticata di coloro che usano o non usano un prodotto, riesce a penetrare la fascia centrale del mercato spiazzando le imprese che precedentemente occupavano una posizione di leadership. Sono dette per questo *competence destroying*, per indicare come un elemento dominante sia in grado di rendere obsolete le precedenti conoscenze e skill organizzative possedute dalle organizzazioni.

2. **Innovazione incrementale:** una volta consolidatosi un carattere dominante, molte imprese indirizzano i loro sforzi verso le innovazioni che vanno semplicemente a migliorare alcuni aspetti di un prodotto o di un processo, rafforzando alcune funzionalità o efficientando i processi senza toccare l'architettura del prodotto. Sono per questo dette *competence enhancing*. È la fase in cui le competenze aziendali, tecnologiche e commerciali, vengono integrate per permettere lo sfruttamento dell'innovazione nel suo ciclo di vita. Innovare un prodotto porta così a creare e

mantenere un vantaggio competitivo, poiché lo sviluppo di nuovi processi connette lo sviluppo del prodotto con quello delle conoscenze interne ed esterne all'impresa.

Le disruptive innovation hanno un impatto molto grande sulla competitività dell'impresa che le introduce sul mercato, ma hanno anche grandi rischi tecnologici e di mercato. Sono definite dai giapponesi Kaikaku. L'impatto molto forte sul livello di performance dell'azienda le distingue dalle Kaizen, le innovazioni incrementali che hanno un impatto limitato singolarmente ma molto significativo nel complesso. Hanno rischi molto bassi.

#### 1.1.4 Il valore dell'innovazione: cosa lo crea e come accrescere il vantaggio competitivo

Una volta definita l'innovazione, è centrale e necessario identificare quale sia l'oggetto del processo. Per acquisire vantaggio competitivo dunque, devono a essere rafforzate sono le cosiddette core competences, le competenze chiave che l'impresa ha sviluppato e intende rafforzare. Per essere tali, le competenze devono:

- a. Far accedere a una potenziale grande gamma di mercati
- b. Contribuire significativamente ai benefici percepiti dal cliente
- c. Essere di difficile imitazione dai concorrenti

Al contrario, elemento che permette ai nuovi entranti di sconfiggere le imprese consolidate è la presenza delle core rigidities, che possono avere origine dalle core competences e che possono bloccare la sperimentazione su nuovi mercati e nuove tecnologie.

Come impedire che questo accada e come amplificare il valore dell'innovazione? Se fino a pochi anni fa la risposta sarebbe stata quella di focalizzarsi sui punti di forza interni e amplificarli avendo sotto controllo i concorrenti ed evitando di metterli a conoscenza delle proprie strategie, adesso è chiaro che l'approccio principale è quello dell'Open Innovation.

L'innovazione aperta ha origine dall'aumentare della complessità tecnologica, per cui gli output finali sono sempre più l'unione di componenti anche molto diversi tra loro. Per questo è stata favorita la collaborazione e l'interazione tra più partner industriali dotati di differenti competenze scientifiche e tecnologiche, che ha portato alla diminuzione della sindrome del Not Invented Here.

Questo processo da un lato aumenta potenzialmente il margine di profitto, permettendo alle organizzazioni di entrare in mercati diversi attraverso licenze e brevetti dati in uso e dall'altro diminuiscono i costi di R&S di ogni singola azienda.



Fonte: industry4business

La risorsa più importante in tema di Open Innovation è sicuramente la proprietà intellettuale e la sua protezione, per sviluppare una strategia di sviluppo dei risultati maturati all'interno di rapporti di collaborazione tra enti di ricerca e partner industriali.

Per proprietà intellettuale si intende il principio che mira a tutelare i frutti dell'attività creativa umana in campo scientifico, artistico e industriale. Si divide in opere creative, tutelate dal diritto d'autore, e opere di tecnica, tutelate dal codice della Proprietà Industriale.

Tali diritti sono da considerare un vero e proprio asset immateriale aziendale. Tutelare significa proteggere il valore collegato a un'opera consistente nel vantaggio competitivo ottenibile dall'utilizzo, non solo nel processo produttivo aziendale, ma anche in termini di attrattività o estetica. Per essere protetta, un'idea deve essere esternalizzata, per poter essere identificata con un marchio, se lo scopo è identificare un prodotto o un servizio, con un brevetto, se è un'innovazione di natura tecnica, da disegni e modelli se si parla di una forma di prodotto o dal diritto d'autore se ci si riferisce a un'opera artistica.

Gli strumenti utilizzati per trattare la proprietà intellettuale, in qualsiasi sua forma, sono le attività di licenza e le alleanze strategiche per condividere le tecnologie piuttosto che mantenere la proprietà intellettuale come meccanismo di difesa.

Uno degli strumenti più innovativi è il Trasferimento Tecnologico (Technology Transfer- IT), attraverso cui le invenzioni e le tecnologie vengono trasferite ad organizzazioni esterne che diventano responsabili del loro successivo sviluppo e commercializzazione. Se a essere trasferite sono anche le conoscenze meno tangibili direttamente e skill specialistiche di un determinato soggetto, si parla di trasferimento di conoscenza (Knowledge Transfer – KT).

### 1.1.5 Comunicare il cambiamento al mercato: la diffusione dell'innovazione

Una volta creato il prodotto o il processo innovativo, succede la fase di diffusione, definita come la comunicazione dell'innovazione attraverso determinati canali nel tempo tra i membri di un sistema sociale.

Il processo di diffusione si articola a sua volta in quattro principali fasi: il lancio, l'adozione, la distribuzione e l'imitazione.

- Il lancio: sebbene la commercializzazione sul mercato sia vista sempre come fase conclusiva di un ciclo, quando si parla di innovazione essa rappresenta la prima fase, attraverso la quale si dà inizio al potenziale crescendo che porterà poi all'adozione. Il lancio è il risultato della ricerca di base, poi applicata e infine dello sviluppo e sottintende lo stanziamento maggiore di investimenti e risorse.
- L'adozione: è la fase durante la quale un utilizzatore o un cliente sceglie di acquistare il prodotto innovativo, attraverso il processo di conoscenza, persuasione, decisione, implementazione e conferma. Attraverso l'analisi del ciclo di vita del prodotto o servizio, si analizza contestualmente il tipo di utilizzatore che potrebbe essere un potenziale acquirente.

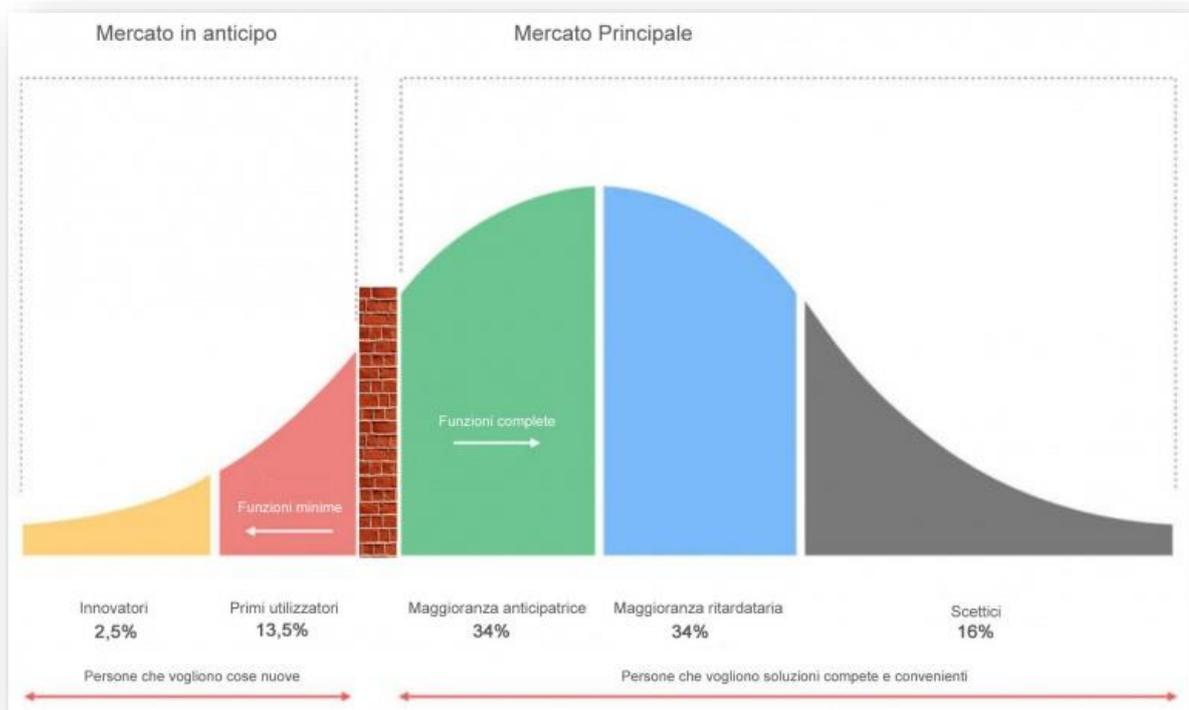
Considerando il ciclo di vita del prodotto lanciato, l'adozione si suddivide nella fase di introduzione, di sviluppo, di maturità e di declino.

1. Introduzione: il nuovo prodotto viene immesso sul mercato. Le vendite sono basse e il loro sviluppo procede lentamente. La produzione viene realizzata in piccole serie e i concorrenti sono pochi, se non assenti.
2. Sviluppo: la domanda inizia ad accelerare e la dimensione del mercato si espande rapidamente. Si affacciano nuovi concorrenti sul mercato che competono utilizzando tutte le leve di marketing, incentrandosi prevalentemente sulla promozione del brand e su una distribuzione fisica capillare.
3. Maturità: la domanda si stabilizza e molti acquisti sono di sostituzione. Una quota crescente di clienti ha acquisito una discreta familiarità con il prodotto ed è in grado di valutare con maggiore attenzione le prestazioni del prodotto e il suo rapporto qualità prezzo. Alcune imprese potrebbero abbandonare il mercato per l'aumento della concorrenza e il ridotto tasso di crescita delle vendite
4. Declino: il prodotto perde attrattiva, le vendite diminuiscono e la concorrenza sul prezzo diventa generalmente più agguerrita. Molte imprese abbandonano il settore.

Valutando contemporaneamente il condizionamento delle scelte altrui e l'incertezza legata all'affidabilità e ai vantaggi dell'innovazione, si distinguono cinque categorie di utilizzatori che agiscono sul fronte della domanda, messi in relazione nella figura con il ciclo del prodotto:

1. Innovators: rappresentano l'avanguardia. Sono tecnicamente preparati sui contenuti tecnici e tecnologici dell'innovazione e rappresentano una piccola percentuale di appassionati. La loro valutazione ha un peso sulle successive decisioni degli utilizzatori.
2. Early adopters: i primi utilizzatori vedono l'innovazione come strumento utile per migliorare le loro esigenze personali. Sono persone di buona condizione economica, informati e che rappresentano il banco di prova per i miglioramenti prima del della vendita su larga scala. La presenza di questi utilizzatori viene spesso incentivata con il potenziamento del supporto post vendita.

3. Early majority: la maggioranza anticipatrice è pragmatica e a suo agio con idee progressiste. È sensibile ai costi e avversa al rischio. Ha come obiettivo il conseguimento di modi semplici ed efficaci per soddisfare le loro normali richieste in modo più efficace e a costi inferiori rispetto alla loro situazione attuale.
4. Late majority: la maggioranza tardiva è formata da persone con un profilo tendenzialmente conservatore, avversa al rischio influenzata dalle paure e dalle opinioni dei ritardatari. Seguono gli apporcci consolidati e prestabili. Sono centrali per questa fascia i vantaggi di costo.
5. Laggards: i ritardatari vedono un rischio elevato nell'adottare l'innovazione e l'impresa deve permettere di fargli acquisire maggiore familiarità dando livelli alti di controllo personale sull'utilizzo dell'innovazione. Sono persone più propense a isolarsi dal sistema sociale, cosa che diminuisce la consapevolezza dei vantaggi di un'innovazione.<sup>1</sup>



Fonte: cam.tv

- La distribuzione: la distribuzione del valore dell'innovazione viene ripartita tra quattro grandi categorie, che sono i first mover, i concorrenti, i clienti e i fornitori, sui quali agiscono i tre seguenti elementi:
  - Competitività: tanto più è accesa, tanto maggiori sono i miglioramenti di performance e le riduzioni nei prezzi per i clienti, tanto più è legata a un componente, tanto maggiore sarà la redditività dei produttori del componente stesso.
  - Grado di appropriabilità: tanto più si basa su tecnologie proprietarie o su un'infrastruttura dedicato, tanto più sarà maggiore la quota che l'innovatore potrà trattenere per sé

- **Imitazione:** si gioca qui la partita tra first mover e follower. La tempistica di entrata sul mercato in questione dipende dalle risorse e dalle capacità d'impresa. Una piccola azienda con una nuova tecnologia ma poche risorse riterrà più conveniente entrare da first mover per cogliere i vantaggi di posizionamento, mentre le imprese più grandi con significative risorse finanziarie, possono muoversi indifferentemente da first mover o da follower, a seconda che si voglia avere un vantaggio di costo e competitivo o che si voglia ridurre il rischio per far leva sulle risorse produttive quando il mercato raggiunge un elevato livello di domanda.

Le scelte effettuate da ognuna di queste categorie dipendono dal livello di incertezza tecnologica e di mercato.

L'incertezza tecnologica deriva dall'imprevedibilità dell'evoluzione tecnologica, nonché dalla presenza o meno di standard emergenti, mentre quella di mercato riguarda il tasso di crescita atteso e potenziale che potrebbero raggiungere le imprese.

### 1.1.6 Determinare il successo dell'innovazione: strategia blue ocean vs. red ocean

La fase di lancio del prodotto o del servizio innovativo sul mercato richiede una valutazione fondamentale a monte che riguarda l'implementazione della strategia per affrontare il mercato. In questo contesto si delineano due strade opposte: quella della cosiddetta red ocean strategy e quella della blue ocean strategy.

Sono detti oceani rossi i mercati esistenti, con regole e confini noti e definiti, dove le imprese competono tra loro per acquisire maggiore quota di mercato. La concorrenza può essere spietata e portare a una riduzione della redditività del settore.

Gli oceani blu rappresentano mercati creati dall'innovazione, in cui l'innovatore è ancora solo e non esiste ancora la concorrenza. L'obiettivo qui è riuscire a trovare nuovi utilizzatori e le opportunità di crescita sono molto elevate.

Le altre caratteristiche distintive sono spiegate nel seguente schema:



Fonte: [compassunibo.wordpress.com](http://compassunibo.wordpress.com)

A seconda che si voglia annientare la concorrenza o creare un nuovo mercato, ha inizio, dopo la decisione della strategia, la commercializzazione del prodotto o del servizio.

### 1.1.7 La sfida del cambiare le logiche: business model innovation

È ormai consolidato che la creatività e l'originalità sono il fulcro di un'innovazione redditizia e creatrice di vantaggio competitivo.

Uno dei livelli più estremi e audaci di fare ciò è intervenire sul modus operandi dell'impresa, riconfigurando le logiche fondamentali che guidano il suo agire. Si tratta della business model innovation.

Il modello di business è la logica che guida l'operare dell'impresa verso il raggiungimento di tre obiettivi: creazione di valore, distribuzione di valore e acquisizione di valore.

il business model viene articolato nelle seguenti sezioni: valore offerto, segmenti di clientela, canali, relazioni con i clienti, flussi di ricavi, risorse chiave, attività chiave, partners chiave, struttura dei costi. Tutti questi elementi devono essere allineati e coerenti tra loro.

In base alla competitività dei prodotti e delle risorse a disposizione si distinguono quattro tipi di business model innovation:

1. BMI incrementale: il modello di business è radicato sulle risorse esistenti; l'obiettivo è erodere la quota delle imprese esistenti
2. BMI capabilities-building: il modello di business si fonda su risorse completamente nuove. In questo modo anche se i prodotti concorrenti restassero competitivi sul mercato, questi dovrebbero dotarsi di nuove risorse per imitare l'innovazione.
3. BMI position building: questo modello rende non più competitivi i prodotti concorrenti al proprio che, pur essendo nuovo, è basato sulle stesse risorse.
4. BMI radicale: il modello di business rende obsolete le risorse tradizionali e non competitivi i prodotti offerti dai concorrenti nel settore.<sup>2</sup>

### 1.1.8 Elaborare una strategia vincente - Le 4 P dell'innovazione

Per delineare gli spazi di innovazione su cui l'impresa può puntare nel definire la sua strategia e il portafoglio di progetti, si valutano bilanciando i progetti ad alto impatto/alto rischio e i progetti più sicuri ma a minore potenziale. (grafico pag. 20)

Perché qualsiasi progetto innovativo abbia successo, è funzionale seguire la cosiddetta "Metodologia delle 4P", che comprendono i concetti di People, Process, Platform e Place.<sup>3</sup>

Questi elementi sono il fulcro di qualsiasi cambiamento.

- People

Con il concetto di persone si fa riferimento all'analisi della capacità di adattamento e attitudine ai mutamenti delle persone facenti parte dell'azienda, visti come leva per promuovere e sostenere il cambiamento, secondo un preciso iter fatto di tempi, step e obiettivi stabiliti per surclassare

---

<sup>2</sup> Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale, Marco Frey, Corrado Cerruti

<sup>3</sup> Le 5 P dell'innovazione- <https://www.tuee.it/marketing/le-5p-del-marketing.php>

resistenze, monitorare l'adattamento progressivamente e aiutare il processo di comprensione della convenienza del progetto.

- Process

Il riferimento ai processi viene fatto in riferimento al loro cambiamento, che porta alla maggiore efficienza apportata dai nuovi strumenti stessi. Il cambiamento dei processi permette di implementare l'efficacia del cambiamento sul lungo periodo, in base agli obiettivi di business prefissati dal management. Per fare questo è ottimale richiedere collaborazione e spunti anche dal personale dipendente attraverso una comunicazione strategica, attraverso focus groups o sistemi di comunicazione aziendali che aumentino l'interattività tra dipendenti e manager.

- Platform

Terzo centro di intervento sono le piattaforme, ovvero l'uso della tecnologia per innovare le funzionalità e incrementare la produttività e l'operatività dei dipendenti. Un esempio sono le piattaforme cloud, che permettono di accedere alle piattaforme aziendali abbattendo i limiti fisici, così come lo è anche lo smartworking.

- Place

I luoghi di lavoro sono sempre più virtuali, grazie alle nuove piattaforme tecnologiche; un esempio sono i moderni workplace basati sull'Activity Based Working, per cui ognuno viene valutato in base all'attitudine ad approcciarsi alle varie attività che gli vengono assegnate, modello che responsabilizza il dipendente, dandogli più indipendenza e flessibilità. In questo contesto l'innovazione agisce all'interno dell'organizzazione, tramite i nuovi percorsi di abilitazione e apertura alla novità.

### 1.1.9 Metodi di misurazione dell'innovazione

Rilevare il livello di capacità innovativa di un'azienda a livello oggettivo e matematico, per quanto utile nella definizione di un nuovo obiettivo, è purtroppo complesso, in quanto il concetto stesso di innovazione comprende un alto grado di astrattezza e complessità.

Le metriche attualmente utilizzate maggiormente sono le spese in ricerca e sviluppo, il numero di brevetti e le analisi di benchmarking

Le spese in ricerca e sviluppo vengono misurate sulla base della non occasionalità dell'attività stessa e in riferimento al personale, all'organizzazione e all'esecuzione su criteri quali il tipo di attività (ricerca di base, applicata e sviluppo), sul settore di esecuzione (imprese, enti pubblici di ricerca, università), sul settore industriale e sul settore di finanziamento.

Il numero dei brevetti riguarda i diritti che lo Stato riconosce a un inventore in cambio della pubblicazione della sua invenzione. L'inventore acquisisce per un periodo definito, solitamente di dieci anni, il monopolio sull'utilizzo della sua invenzione a livello commerciale.

Il benchmarking, infine, è l'analisi comparativa delle prestazioni dei processi, prodotti e servizi di un'impresa e la migliore concorrente sul mercato, per individuare attività, prassi e metodi di esecuzione e gestionali per migliorare le prestazioni.

Considerando però il pensiero che il processo innovativo dipende da interazioni concatenate e sistematiche tra la totalità delle funzioni aziendali (chain-linked-model),<sup>4</sup> appare chiaro come ognuna

---

<sup>4</sup> Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale, Marco Frey, Corrado Cerruti

di queste metriche sia insufficiente al fine di rilevare nel complesso l'efficacia della funzione innovativa in un'azienda.

## 1.2 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI INNOVAZIONE

È possibile cambiare un concetto che, come l'innovazione, è estremo esempio di mutamento in sé? A darcene dimostrazione, dalla genesi ai giorni nostri, autori come Smith e Marx, tra i primi a dare una definizione a un fenomeno tanto ampio e complessi, fino a Shumpeter, che gli attribuisce per la prima volta un rigore scientifico dal quale sono scaturite critiche, riflessioni e teorie economiche.

### 1.2.1 Specializzazione del lavoro e apprendimento: Adam Smith

Viene considerato primo fra tutti, nel 1776, con “La Ricchezza delle Nazioni”, Smith, che studia l'innovazione come cambiamento tecnologico e tecnico. Questi due tipi di progresso nascono dalla crescita della domanda, che provoca la divisione del lavoro e la creazione di nuove tecnologie e beni che, a loro volta, generano nuovi bisogni. La divisione del lavoro viene vista come forza propulsiva chiave del processo di crescita, poiché con l'acquisizione di specializzazione e l'apprendimento di esperienza, consente una produzione più efficiente, diventando componente essenziale nella determinazione del valore dei beni stessi.

### 1.2.2 Pressione competitiva e conflitto: Karl Marx

Chi ha sorprendentemente rivolto maggior attenzione al concetto di innovazione è Marx che, pur essendo il più affermato critico della società capitalista, era anche ammiratore del ruolo dell'innovazione. Come già detto da Smith, innovazione è adattamento dei macchinari ai nuovi processi produttivi standardizzati, ma è anche interpretata con due concetti che verranno ripresi in futuro e che influenzeranno il concetto di innovazione fino ai nostri tempi: stimolo proveniente dalla pressione competitiva e dall'ampiezza dei mercati e risultato di relazioni e conflitti tra gruppi e classi di soggetti economici.

### 1.2.3 Da distruzione creatrice a creazione cumulativa: Schumpeter

1911: l'innovazione non è un'ipotesi razionale. Ne “La teoria dello sviluppo economico” Schumpeter rivoluziona il concetto di innovazione: l'imprenditore, soggetto che compie l'atto di introdurre nuove combinazioni economiche”, non agisce per massimizzare il proprio profitto ma per motivazioni che trascendono la razionalità: realizzazione, gratificazione di inventare cose nuove, ambizione di conquistare successo. L'innovazione è un fattore esogeno che nasce dall'opportunità offerte dall'aumentare delle conoscenze all'esterno del sistema economico che, una volta colta, fa acquistare una posizione di monopolio che infrange le condizioni di equilibrio competitivo. La funzione dell'innovazione è per questo detta di “distruzione creatrice”.

Nel 1942 questa concezione subisce un cambiamento, con la pubblicazione delle idee successivamente sviluppate dai neoschumpeteriani: l'innovazione è un fenomeno endogeno all'impresa, che nasce dalla ricerca scientifica svolta all'interno della stessa e in crescita insieme all'aumento delle dimensioni aziendali.

Si ricollega al primo pensiero il modello Mark I, secondo cui innovazione è creazione di nuove imprese, cambiamento dei modelli organizzativi e comportamentali e ascesa di nuove figure imprenditoriali. Il processo creativo è una forza distruttrice che nasce dalle piccole e medie imprese che determinano la scomparsa delle più vecchie.

Il secondo modello è il Mark II, si distingue per la creazione cumulativa, secondo cui a innovare sono le grandi imprese già consolidate, che possono investire in ricerca e sviluppo trasformando l'invenzione scientifica in innovazione di prodotto e processo.

Tecnicamente parlando, suddetto processo è distinto nella fase di invenzione, limitata alla ricerca scientifica, di innovazione, in cui si applica l'invenzione e di imitazione, connessa al successo dell'innovazione.

A determinare la struttura appartenente al modello Mark I o II è invece il regime tecnologico, definito dalla combinazione di quattro proprietà fondamentali:

1. Opportunità: facilità di innovare in base all'ammontare di risorse
2. Appropriabilità: capacità di proteggere le innovazioni dalle imitazioni
3. Cumulatività: traiettorie seguite dalle imprese, dipendenti dalle innovazioni precedenti
4. Conoscenza di base: informazioni, competenze e abilità di partenza dell'attività innovativa del settore.

Infine. Schumpeter non trascurava le difficoltà che fanno capo a colui che vuole innovare, ovvero difficoltà di adattamento all'innovazione e resistenza dell'ambiente.<sup>5</sup>

#### 1.2.4 Cosa crea innovazione: approccio demand pull e technology push

Nasce negli anni Sessanta una tendenza a considerare l'andamento della domanda e quello dell'attività innovativa in correlazione tra loro.

Schmookler teorizza l'approccio demand pull, secondo la quale è la domanda che determina una correlativa crescita dell'attività innovativa.

Rosemberg invece, schieratosi verso l'approccio technology push, vede lo sviluppo tecnologico come autonomo. Non è la domanda a determinare il cambiamento quanto lo sviluppo di conoscenze scientifiche.

Recentemente è stata attenuata la dicotomia tra i due approcci, pretendendo per una relazione di interdipendenza tra i due modelli, secondo cui le imprese innovative devono essere in grado di monitorare l'ambiente scientifico e coltivare relazioni con istituzioni per realizzare innovazioni che corrispondano alle esigenze del mercato.

#### 1.2.5 Il driver del secondo millennio: la conoscenza

---

<sup>5</sup> L'evoluzione del concetto di innovazione, Perano Mirko

Elemento imprescindibile della concezione attuale di innovazione è la conoscenza, l'impiego di know-how che permette di risolvere problematiche recanti caratteristiche nuove. La funzione di innovazione è oggi più che mai l'acquisizione di vantaggio competitivo, in un'ottica in cui innovare vuol dire considerare il grado con cui le conoscenze tecniche dell'azienda si rapportano ai cambiamenti tecnologici per la definizione delle decisioni d'impresa. Da un punto di vista statico dunque, l'innovazione può essere definita come un sistema di conoscenza, mentre dal punto di vista dinamico come risultato di un processo di evoluzione tecnologica continuo e sistematico.

Per creare vantaggio competitivo e per acquisire valore è la produzione di conoscenza il driver fondamentale. Raccogliere, organizzare ed elaborare le conoscenze porta benefici di medio lungo termine attraverso il processo di Knowledge Management. La knowledge è alla base del vantaggio competitivo durevole e sostenibile, attraverso lo stimolo della creatività, l'appropriabilità e la globalità, intesa questa come coinvolgimento di tutte le parti d'impresa nel processo innovativo, per analizzare e superare i periodi di complessità nel ciclo di vita dell'impresa. Alla base dell'economia della conoscenza ci sono l'economia della velocità, che presuppone che le conoscenze stiano diventando sempre più smaterializzabili e l'economia della condivisione, con la quale espressione si intende il processo di approvazione dalla collettività del valore della conoscenza.

### 1.3 INNOVAZIONE E SOSTENIBILITA'

#### 1.3.1 Il futuro della green economy

Nel 1999 viene proposto per la prima volta il Global Compact, iniziativa a favore di un'economia sostenibile ed inclusiva, che richiede la partecipazione di imprese, istituzioni e cittadini, alla luce dell'interesse verso lo sviluppo e compatibilità ambientali, concetti nati negli ultimi anni cinquanta con le prime associazioni ambientaliste.

L'innovazione diviene qui uno strumento per perseguire il cambiamento del modello di sviluppo, dei business model delle imprese e dei comportamenti dei tre sopracitati attori.

Partecipano al Global compact 15.000 imprese provenienti da ogni regione del mondo.

Nel 2012 nasce l'Agenda 2030, un progetto di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, quali la sfida contro il cambiamento climatico, la crisi dei modelli di welfare, le emissioni di gas, l'impoverimento delle risorse ambientali, le disuguaglianze generazionali e di reddito.

Sfida principale è quindi la cosiddetta green economy. È detta tale l'economia sostenibile capace di favorire il benessere umano e l'equità sociale, riducendo rischi ambientali tramite investimenti pubblici e privati, attraverso cui ridurre emissioni di CO2 e inquinamento, implementando nuovi sistemi per sostenere e tutelare la biodiversità.

L'investimento ipotizzato per attuare la conversione dell'economia tradizionale era stimato pari a 1.300 miliardi di dollari (2% del PIL), per benefici che dovrebbero ammontare, nel 2030, a 12.000 miliardi di dollari.

### 1.3.2 L'economia circolare

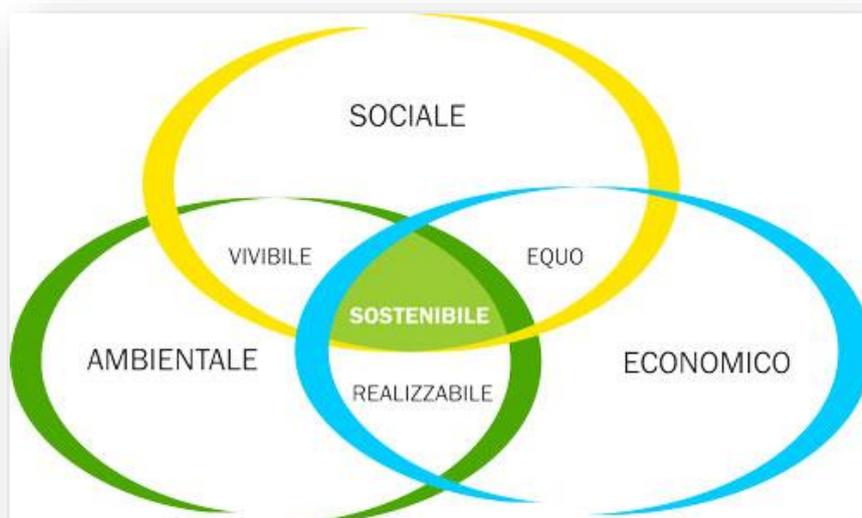
Nonostante il concetto di economia circolare fosse stato teorizzato da Malthus alla fine del 700 e ripreso in numerose opere successivamente, risale al 2002 uno dei libri più importanti in cui si sottolinea la necessità di sistemi che seguano questo approccio: “Cradle to Cradle”.

L'idea è quella di sostenere la crescita economica in piena compatibilità con la sostenibilità, separandola dai materiali e dall'energia, raddoppiando il benessere con il dimezzamento delle risorse. Nel 2012 vengono distinti due tipi di cicli, quelli biologici e quelli tecnici.

I cicli biologici sono quelli che utilizzano materiali e risorse che possono essere reintegrati nella biosfera senza provocare danni, i cicli tecnici quelli riguardanti risorse finite che non possono essere dispersi nell'ambiente senza danneggiarlo e che quindi vanno rivalorizzati.

La Commissione Europea definisce l'economia circolare come un'economia dove “il valore dei prodotti, dei materiali e delle risorse è mantenuto quanto più a lungo possibile e la produzione di rifiuti ridotta al minimo” (CE 2015).

L'impegno per il raggiungimento di questo obiettivo è quello, prima della salvaguardia del pianeta, il cambiamento del modello di produzione e consumo, che siano orientati all'efficienza, al recupero e riutilizzo di prodotti a fine vita.



Fonte: home green home blog

### 1.3.3 Conseguenze della green economy

Le trasformazioni che potrebbero derivare dal perseguimento di questo metodo sono più che positivi: una riduzione dei costi delle materie prime, riduzione delle esternalità negative date dall'emissione di CO<sub>2</sub>, che genererebbero, con una più efficiente utilizzazione degli input, a un aumento della retribuzione del lavoro, riduzione delle tasse, aumento dei consumi con conseguente aumento del PIL.

L'offerta delle imprese aumenterebbe a favore di lavori high skilled, impiegando i nuovi assunti in attività fortemente innovative, connesse spesso con la ricerca e sviluppo.

Questo scenario esemplifica ciò che si intende con disruptive innovation che, insieme alla smaterializzazione portata dalla digitalizzazione, porta allo sviluppo dell'Industria 4.0.<sup>6</sup>

### 1.3.4 Come gestire l'innovazione nelle PMI

Lo stadio evolutivo dell'innovazione raggiunge quindi il culmine, oggi, con questa nuova forma di industria, detta 4.0, all'interno della quale vengono integrate nuove tecnologie, grazie all'automatizzazione industriale, per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività e la qualità degli impianti.

Se però questo contesto offre grandi e nuove opportunità alle grandi imprese, dall'altra genera barriere all'ingresso per quelle con risorse limitate che contribuiscono ai ritardi in termini di produttività.

Questo aspetto acquista gravità se guardato non nella portata individuale del ritardo, ma nell'insieme, poiché a essere colpite sono quelle imprese che costituiscono la spina dorsale del capitalismo italiano e internazionale: le PMI

Secondo lo studio KPMG del 2015, infatti, le imprese familiari producono il 70% del PIL mondiale e, in Italia, costituiscono più dell'85% del totale delle imprese e danno occupazione al 70% nel settore privato.

Nel 2017 la Commissione Europea dichiara che le PMI, non solo in Italia, ma in tutta Europa, sono la tipologia di impresa più diffusa.

Il rapporto Istat sulle imprese 2021 riporta infatti che le piccole imprese esprimono, come parte rilevante del sistema produttivo, le potenzialità dello stesso, anche in termini di innovazione. Le innovatrici infatti rappresentano il 12,2% delle piccole imprese, incidenza più alta nell'industria manifatturiera e nei servizi ICT, più bassa negli altri comparti e nelle attività di trasporto. Sul mercato internazionale l'incidenza delle pmi innovatrici è del 15,3% e dell'8,3% in quello locale. È relativamente più presente al centro nord (12,7%) rispetto al Mezzogiorno (10,3%).

Le caratteristiche fondamentali di questo contesto sono:

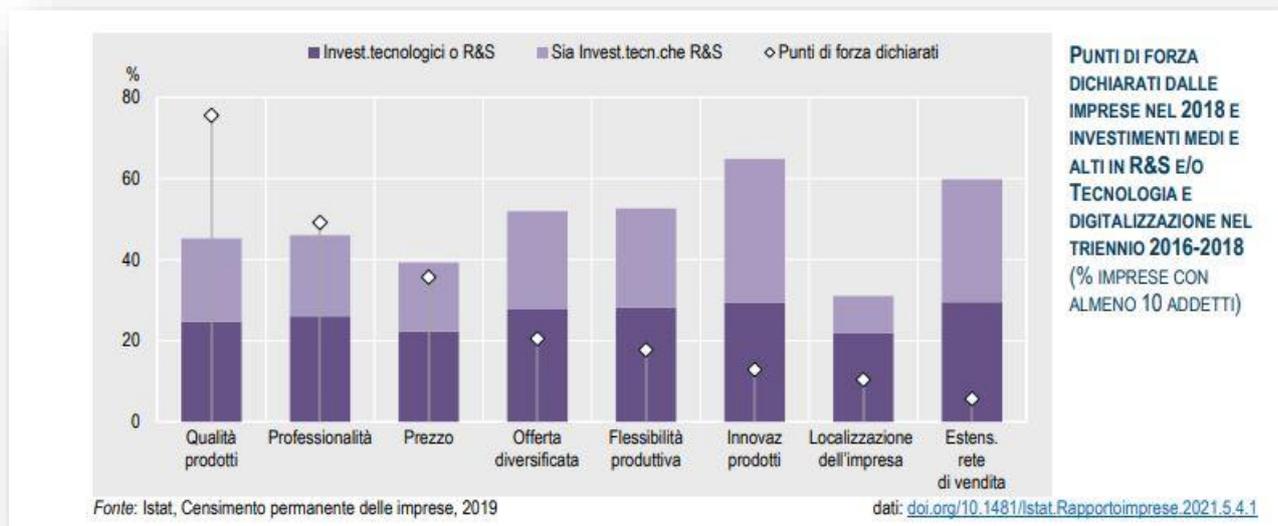
1. Maggiore consapevolezza della difficoltà di reperimento del personale e competenze
2. Minore problema di accesso al credito, tranne che nel Mezzogiorno
3. Maggiore competitività sul prezzo (35,6%), sulla qualità (75,5%) e professionalità dei dipendenti (49,1%)
4. Minore, seppur esistente, forza sull'innovazione di prodotto (12,9%), localizzazione (10,4%) ed estensione della rete distributiva (5,7%).<sup>7</sup>

Si osserva inoltre come le pmi che hanno dichiarato di aver investito in quantità medio-alta in R&S e in Tecnologia e Digitalizzazione nel triennio 2016-2018 hanno riscontrato maggiori miglioramenti in innovazioni di prodotto e prezzo.

---

<sup>6</sup> Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale/ Marco Frey, Corrado Cerruti

<sup>7</sup> Rapporto imprese 2021



### 1.3.5 L'Europa, forza propulsiva della transizione

È stato pensato un approccio che colmi il divario tecnologico esistente tra le piccole e medie imprese e le grandi, che si evince dal documento UNIpdr, pubblicato l'11.11.2021 e nato dalla collaborazione tra l'Associazione Nazionale Professionisti Reti d'Imprese (ASSINRETE), il Cluster Nazionale Fabbrica Intelligente e l'Università degli Studi Guglielmo Marconi.

L'obiettivo è quello di indirizzare e supportare le PMI nei processi di gestione dell'innovazione, valorizzando il modello delle Reti di Impresa e di colmare il gap delle PMI con un modello in cui le stesse, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, possono realizzare progetti e obiettivi condivisi, per incrementare la capacità innovativa, la competitività sul mercato e la sostenibilità.

In questo modo la Commissione Europea vorrebbe preparare un terreno fertile per Industria 5.0, nella quale si supera la mentalità del fine unico dell'industria come produttività ed efficienza, per abbracciare il rafforzamento della stessa in quanto contribuente al valore della società.

Industria 5.0 vuol dire mettere al centro il lavoratore e il suo benessere, fornire prosperità con la tecnologia nel rispetto dei limiti ambientali, incentrandosi sull'uomo e sulla resilienza

Puntando su questo approccio, le imprese possono ottenere numerosi benefici:

- miglioramento dell'efficacia delle PMI/RdI dovuto all'adozione di una leadership dedicata, con competenze utili al trasferimento delle tecnologie abilitanti del paradigma 4.0, alla gestione dell'innovazione e delle collaborazioni
- miglioramento delle conoscenze, competenze e capacità collettive del personale dell'organizzazione verso l'applicazione delle tecnologie abilitanti del paradigma 4.0 e i principi della gestione dell'innovazione
- integrazione di tecnologie abilitanti del paradigma 4.0 nell'organizzazione
- riconoscimento dell'organizzazione verso i principi di etica e sostenibilità
- riduzione dell'incertezza di successo e aumento del valore generato connessa ai progetti di innovazione

- maggiore competitività, anche in termini di un più facile accesso al credito
- incremento del valore dei portafogli dell'innovazione
- aumento della fidelizzazione del capitale umano
- ritorno di immagine
- patrimonializzazione e incremento del valore, utile nei rapporti con gli azionisti, e in caso di cessione totale o parziale d'azienda, fusione, joint venture
- fornitori e partner funzionali ai processi di innovazione lungo tutta la catena del valore

Il documento fornisce anche le modalità per farlo, ovvero gli otto principi di gestione dell'innovazione:

1. migliorare l'efficienza con l'individuazione delle attività correlate alle core competences dell'azienda; l'obiettivo è la realizzazione del valore
2. trovare dei leader delle organizzazioni capaci di comunicare vision e finalità dell'innovazione 4.0
3. implementare una cultura aziendale che diffonda in ogni ambito di ogni organizzazione della rete l'importanza dell'innovazione
4. inquadrare le diverse iniziative interne ed esterne in una cornice, instillando un linguaggio comune tra i membri, secondo il principio di insight
5. trasformare l'incertezza in rischio, valutato secondo le probabilità di successo delle attività dell'organizzazione, configurandola in una forma gestibile
6. avere un approccio sistematico per gestire l'innovazione con efficienza
7. stabilire una vision come riferimento della politica aziendale, degli obiettivi e delle scelte strategiche. Deve essere ambiziosa, condivisa e basata sull'open innovation e deve promuovere la cultura dell'innovazione basata sull'etica e sulla sostenibilità
8. stabilire la politica e gli obiettivi in linea con il modello di Rete di Impresa, con la normativa vigente e con le risorse finanziarie a disposizione.<sup>8</sup>

I risultati sono un'offerta più ampia, l'estensione delle attività a nuovi settori, aumento di capacità di adattabilità delle singole imprese. È necessario inoltre che gli obiettivi siano realizzabili, il valore generato dall'innovazione sia misurabile e siano individuati preventivamente responsabili e timeframe di implementazione del progetto.

La Rete ha anche bisogno di infrastrutture, sia fisiche che virtuali, per l'implementazione di processi di innovazione raggruppati in portafogli di innovazione, più o meno ampi in base alle capacità di innovazione e di propensione al rischio della Rete stessa, e di identificare tecnologie abilitanti del paradigma 4.0.

Deve dunque collaborare con università ed enti di ricerca, avvalersi di servizi per l'innovazione tecnologica, conoscere le opportunità di fiscalità agevolata nazionali e comunitarie, pianificare e controllare il tempo di trasferimento delle tecnologie e di implementazione dei progetti.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, la rete decide di procurarle tenendo conto:

- dei rischi e dei vincoli finanziari dell'innovazione
- dell'accesso a risorse esterne messe a disposizione da investitori privati e pubblici
- del bilanciamento delle risorse in base al tempo, al rischio e ai tipi di innovazione
- della copertura del finanziamento su tutte le attività
- delle modalità d'uso degli inventivi fiscali.

---

<sup>8</sup> Progetto UNI/Pdr

I portafogli di innovazione, invece, possono essere di diversi tipi:

- portafoglio per l'innovazione incrementale: ha l'obiettivo di ottimizzare i prodotti esistenti per i clienti dell'organizzazione
- portafoglio per l'innovazione adiacente/sostenibile: ha l'obiettivo di espandere i prodotti e i servizi esistenti verso nuovi utilizzatori, rimanendo vicino alle attività correnti
- il portafoglio per l'innovazione radicale o disruptive: ha l'obiettivo di innovare in modo visionario creando prodotti assolutamente nuovi all'interno di attività che non vengono svolte dall'organizzazione ma necessarie da sviluppare nel medio-lungo termine.

I portafogli devono essere valutati periodicamente nell'allineamento degli obiettivi alla strategia della R&D, nei rischi e riguardo le risorse a disposizione, attraverso metriche di input, come il numero di progetti avviati e la percentuale di spesa in ricerca e sviluppo, e metriche di output come i ricavi ottenuti da un nuovo prodotto e il ROI di un progetto di innovazione.

### 1.3.6 Creare sinergia ed espandere il valore: CSR vs. CSV

Innovare in modo sostenibile vuol dire dunque farlo rispettando l'ambiente, in concomitanza con la digitalizzazione e, infine, perseguendo una maggiore equità rispetto ai temi sociali. La stretta correlazione tra sviluppo economico e sociale fu teorizzata da Porter, che nel 1995, formulò una tesi per cui esistesse una relazione positiva tra regolamentazione ambientale e performance competitive dei Paesi e delle imprese.

Nel 2006, insieme a Kramer, nasce il concetto di valore condiviso, che si sofferma sulle connessioni tra le pratiche di responsabilità sociale (CSR) e le strategie per acquisire vantaggio competitivo. La CSR strategica segue l'idea che bisogna scegliere un insieme di iniziative da intraprendere ristretto, che diano risultati distintivi ed elevati alle società.

Nel 2011 Porter e Kramer definiscono il concetto di creazione di valore condiviso CSV, come insieme di politiche e pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. Il sostegno dato dalle imprese alla crescita e al rafforzamento di fornitori collaborativi e altri attori, con lo scopo di generare profitti più consistenti, creano valore sia per la supply chain, sia per le imprese che per la comunità, contrastando la poca fiducia nelle imprese, viste come creatrici dei problemi ambientali ed economici.

## **CAPITOLO 2 – IL SETTORE VITIVINICOLO**

### 2.1 Una leadership innovativa difficile da intaccare

Il vino italiano è sicuramente uno dei prodotti carichi di valore sul mercato, mezzo di esportazione del Made in Italy, combinazione di diverse tipologie di climi, territori, tecniche di produzione e tradizioni.

Nonostante la storia millenaria del prodotto, diviene sempre più difficile declinare il brand del Vino italiano nelle sue varietà, aumentato la competitività da un lato e difendendo il marchio italiano dalle contraffazioni e dalle imitazioni dall'altro.

In questo, la tecnologia ha un ruolo centrale, che consiste nel sostenere la produzione vitivinicola in ogni suo passaggio, fino alla commercializzazione e alla promozione. Si innova dunque nel processo di coltivazione, ma anche nel packaging, nelle bottiglie, nei modelli di business che vedono sempre più nascere collaborazioni tra vini e società dei territori autoctoni o imprese italiane di altri settori, come quello della moda., tutto ciò investendo in modo strategico e alleandosi tenendo conto del mercato e della concorrenza.

Inoltre, il 2020 ha cambiato le abitudini di acquisto e consumo del settore, dando vita a nuove logiche, facendo crescere l'e-commerce e il GDO, a discapito dei consumi nei ristoranti, bar ed esercizi commerciali colpiti dall'effetto covid 19.

Queste dinamiche hanno sicuramente incentivato la crescita del ruolo della tecnologia nel settore, con l'introduzione, ad esempio, dello smart-testing, con cui i clienti degustano e interagiscono con i produttori, o del QR code come strumento attraverso cui interagire con i produttori, vivere un'esperienza che non era possibile ottenere in presenza, dare le proprie opinioni, modi per registrare le caratteristiche e le abitudini di consumo degli acquirenti.

Obiettivo di questo capitolo è l'analisi dal punto di vista storico e da quello economico, dell'evoluzione negli anni e della risposta post-pandemica, di uno dei settori di eccellenza italiani.

#### 2.1.1 La storia

La storia tra l'Italia e la produzione vinicola ha radici antichissime; si stima infatti che la viticoltura sia iniziata attorno al I millennio a.C., durante i primi viaggi dei Greci.

Ma prima dell'avvento dei Greci, furono i Fenici a importare il vino nella nostra Penisola, in Sardegna e in Sicilia, mentre i primi diedero il via alla coltivazione direttamente sul territorio di nuove varietà, realizzando le prime vere sperimentazioni. È dai Greci dunque che inizia la tradizione vitivinicola, soprattutto per quanto riguarda le regioni meridionali, che oggi rende tanto pregiato e rinomato il prodotto anche all'estero. Nel VII secolo a.C. iniziano a essere introdotte molte delle uve oggi molto note.

Inoltre questi contribuirono anche alla diffusione della vinificazione nelle altre aree del nord, piantando i semi i cui frutti furono poi raccolti dai Romani e diffusi in tutta Europa. Furono i Romani infatti a creare il più importante movimento di diffusione di vino in tutta Europa, la cui produzione principale rimase per molto tempo concentrata in Italia, chiamata per questo "Enotria tellus", ovvero "terra del vino".

Inizialmente il vino veniva allungato con acqua per la forte carica di alcool presente; proprio per questo era stata edificata la figura del “magister bibendi” o “rex convivii”,<sup>9</sup> che decideva sia la proporzione di acqua e di alcool sia il numero di brindisi. Ma ciò che rende il vino da subito non solo un prodotto, ma un simbolo della società e della sua evoluzione, è il fatto che venisse bevuto non solo nelle case dei facoltosi ma anche tra le classi medie e povere. La maggior parte del vino veniva consumata nelle tabernae, luoghi dove venivano mescolati i vini per le mescite, con banconi in muratura all’interno dei quali venivano inserite delle anfore con diversi tipi di vino.

Il vino migliore dell’Impero era il Falerno, o il vino prodotto alle pendici dell’Etna o quello dei Castelli Romani.

Con l’avvento delle invasioni barbariche, l’Italia perde il primato nella produzione e nella coltivazione, le cui tecniche furono esercitate e conservate solo all’interno dei monasteri. Nuovo centro mondiale del consumo era l’Inghilterra, che importava vino di Marsala, mentre la Francia quello calabro. La Sardegna fu interessata da una maggiore attività di viticoltura rispetto al resto, grazie all’intervento spagnolo sulla regione prima e dei Savoia poi, mentre le altre regioni si dedicavano maggiormente al commercio locale.

Sul territorio italiano la crescita riprese nella seconda metà dell’ottocento, fino ad arrivare al secolo decisivo, il novecento. Durante questo periodo nacquero le prime denominazioni di origine controllata, che portarono al conseguimento dei migliori primati mondiali per i nostri vini negli anni 50, tanto da arrivare al pari della Francia. Oggi, nonostante la crisi pandemica, il vino è uno dei prodotti che più contribuiscono alla quota di export italiano. 11 miliardi di euro è il valore del mercato italiano, che mantiene intatto il secondo posto nella classifica mondiale dei maggiori Paesi esportatori, dopo la Francia.

## 2.2. Analisi del settore

Analizzare il settore vitivinicolo significa valutarlo secondo lo studio dei fattori che lo caratterizzano con l’uso di vari modelli economici. In particolare, si utilizzerà l’analisi SWOT e l’analisi di settore di Porter, conosciuta anche come analisi delle cinque forze competitive.

### 2.2.1 Analisi SWOT

Dunque, parlando di pianificazione strategica, è fondamentale e necessario analizzare i punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce, per adeguare la strategia al mercato, definendo gli obiettivi e gli strumenti e definendo i piani di azione e interazione dell’impresa con l’ambiente esterno, la base, cioè, della Swot Analysis.

SWOT è infatti l’acronimo di Strength, Weakness, Opportunities e Threats; i primi due sono fattori endogeni, relativi all’impresa stessa, sono facilmente modificabili grazie alla politica aziendale; gli ultimi due sono relativi al contesto esterno e difficilmente modificabili, ma da tenere in conto per sfruttare le opportunità e/o ridurre le minacce.<sup>10</sup>

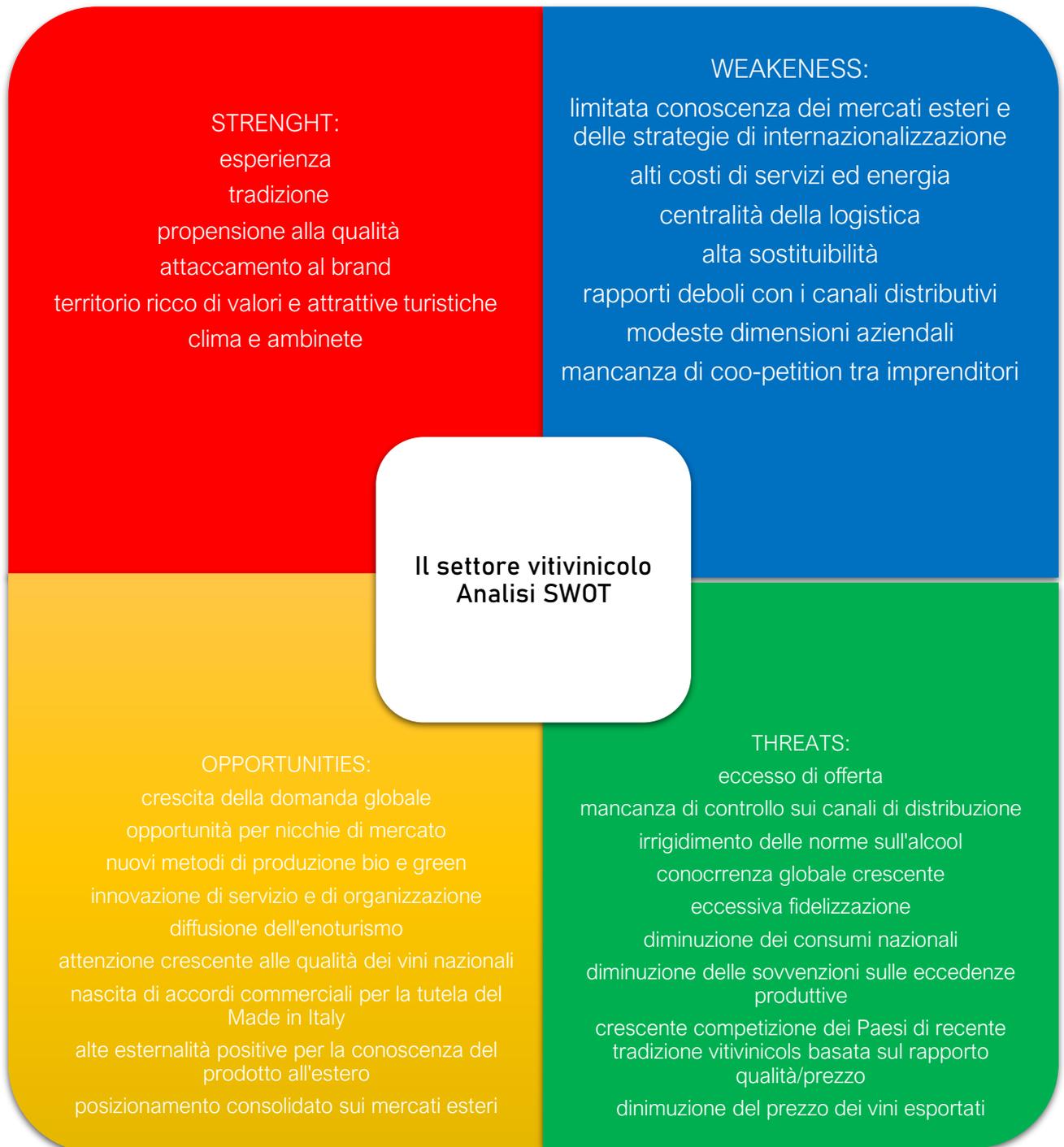
Questa analisi del modello di pianificazione strategica può essere utilizzata sia per le organizzazioni che per qualsiasi processo decisionale che abbia un obiettivo definito.

---

<sup>9</sup> <https://www.vinook.it/strade-dei-vini/storia-del-vino/storia-del-vino-in-italia.asp>

<sup>10</sup> Marketing per i mercati esteri, Musso- Francioni

Una volta compiuta l'analisi, vengono sviluppate e scelte differenti strategie. Le strategie di conversione consistono nel trasformare minacce o punti deboli in punti di forza o opportunità, quelle di corrispondenza, invece, nel trovare vantaggi competitivi facendo corrispondere i punti di forza e le opportunità. Sono chiamate rispettivamente strategie D/O e F/M le prime e strategie F/O e D/M le seconde.



Una volta focalizzato il quadro di ambiente esterno e interno del settore, si arriva alla formulazione di quattro strategie:

- Strategie di corrispondenza  
Strategia F/O: sfruttare i territori esclusivi, aumentare la produzione di Doc e Docg prestigiose, puntare sull'enoturismo e valorizzare la storicità aziendale  
Strategia D/M: aumentare gli investimenti in comunicazione e marketing e distribuzione, soprattutto internazionale, con maggiore attenzione ai gusti del consumatore internazionale
- Strategie di conversione  
Strategia D/O: stimolare le alleanze produttive e cambiare il mix dei prodotti per soddisfare la domanda nel rapporto qualità/prezzo  
Strategia F/M: garantire in modo continuo e costante la qualità, applicare un pricing corretto e coerente, senza assecondare in modo eccessivo le mode del momento.

### 2.2.2 Modello delle cinque forze competitive: Porter e il vantaggio competitivo

Un altro modello fondamentale per la valutazione di settore è quella delle cinque forze identificate da Porter, con una particolare enfasi sul potere contrattuale sia dei fornitori che degli acquirenti, della facilità di ingresso, concorrenza e minaccia dei sostituti.

Studiare il potere contrattuale dei fornitori in relazione all'industria vinicola serve per valutare il tipo di potere che i fornitori di materie prime e altri input hanno nel settore; le materie prime includono l'uva, mentre gli altri input le bottiglie e la manodopera, che sono elementi di forte differenziazione all'interno del profitto finale, è dunque necessario verificare se i fornitori sono numerosi o se vi è un monopolio; nel primo caso il potere contrattuale dell'azienda aumenta.

Il potere contrattuale dei clienti si riferisce a quello dei distributori o degli acquirenti all'ingrosso. Se questa categoria è maggiore rispetto ai singoli clienti, l'azienda può conferire loro maggiore potere di contrattazione. Avere importanti acquirenti mette un enologo in una posizione di svantaggio riducendo la capacità dell'azienda di contrattare efficacemente per paura di perdere il cliente.

La facilità di accedere fa parte dell'analisi riguardante i concorrenti e la facilità di accesso per loro nel mercato. Maggiore è la concorrenza in un settore, più è difficile distinguere una qualsiasi azienda. Ciò è particolarmente peggio se il mercato è significativamente sovraffollato, perché ogni azienda deve lavorare molto di più per acquisire una quota di mercato. A volte i profitti non sono tanto quanto quello che un'azienda otterrebbe se il mercato fosse meno affollato.

La minaccia dei sostituti, invece, significa una valutazione di altri prodotti che i clienti potrebbero essere tentati invece di acquistare.

Analisi del settore con Porter

#### 1. prodotti sostitutivi

in base allo scopo primario (dissetarsi) e secondario (gusto, divertimento, prestigio)

coca cola, birra, superalcolici

poiché la domanda è elastica in proporzione alla confrontabilità, in paesi come gli USA è altamente elastica per confronto con la birra, in Italia è più rigida, soprattutto per determinati vini e per le stagioni

#### 2. nuovi entranti

continuo ingresso di nuovi entranti da un lato, ma di barriere all'entrata in aumento dall'altro. La fedeltà alla marca dipende dalle abitudini di consumo oltre che alla qualità o allo sviluppo di prodotti nuovi ma efficaci

### 3. concorrenti

la concentrazione è limitata per i vini di bassa qualità e forte per prodotti di segmenti più alti. Diversità alta tra i concorrenti e alta sostituibilità dei prodotti

### 4. potere dei consumatori

notevole sensibilità al prezzo per l'incidenza del prezzo sul totale della spesa alimentare e la bassa differenziazione percepita

basso potere contrattuale dei consumatori per il prezzo, poiché è conosciuto solo in minima parte quello dei distributori concorrenti e spesso non sono confrontabili se non nei punti vendita alla fine dell'acquisto

### 5. potere dei fornitori

alto potere contrattuale per il prezzo. Prezzo condizionato dalla quantità di uva raccolta e dalla qualità (quindi dal clima, dalle tecniche di coltivazione e dalle annate). Rischio della qualità della materia prima riguarda la ricaduta sulle vendite della perdita di immagine di produzione e alto costo per garantire e soddisfare la sensibilità del consumatore per quello che mangia.

## 2.3 Tradurre la tecnologia in valore sul mercato: innovare

Innovare la tradizione è fondamentale in ogni settore, ma lo è soprattutto in quello vitivinicolo, dove è fondamentale consolidare e far crescere il primato produttivo italiano, che oggi si trova a confrontarsi con i mercati internazionali e soprattutto con quelli del Nuovo Mondo.

Il concetto stesso di innovazione non riguarda più la sola considerazione come scienza, diventando anche privilegiato rispetto allo stesso concetto di progresso. Nel comparto enologico, un riferimento viene ritrovato negli studi di Dressler (2013), che ha individuato tre principali gruppi per l'innovazione: l'area di ricerca sull'enologia per il 45%, l'area di ricerca sulle innovazioni vitivinicole per il 30% e quella sul management per il 25%, riscontrando come la letteratura sulle innovazioni in questo settore sia product centric, orientata cioè verso i professionisti, che vengono consigliati con idee e suggerimenti per realizzare specifiche innovazioni per il prodotto vino. Altro contributo importante è quello di Niosi (2014), che analizzando la letteratura sul wine management ritrova differenti luoghi dai quali origina l'innovazione: la vigna, con i temi di agricoltura sostenibile, biologica e di nuove varietà, la cantina, riguardante l'analisi sensoriale, l'uso di software e di chips, il packaging, con riferimento all'uso di tappi a vite, sughero in silicio e bottiglie di diverse dimensioni, il funzionamento, quindi l'uso di software per la gestione dell'inventario e per lo smaltimento di rifiuti e il marketing, con riferimento ai siti web, newsletter, turismo del vino ed eventi.

Più in particolare, in riferimento alla gestione dell'innovazione, questi autori delineano tre tipi di strategie:

1. gestione interna fatta da manager e staff, applicata solo alla Ricerca&Sviluppo o anche ad altre funzioni, in base al ruolo che l'innovazione stessa svolge;
2. gestione esterna, con risorse esterne quali esperti del settore quali enologi, università, laboratori. Qui è cruciale la conoscenza che la certezza che i risultati raggiunti vengano assimilati all'interno
3. gestione ibrida, che porta benefici altissimi se combinata bene e permette all'impresa di mettere in pratica i suggerimenti degli esperti (vale sia per le piccole che per le grandi imprese)

Proprio riguardo alla gestione dell'innovazione, torna il concetto di OI, in relazione alle PMI vitivinicole. Il comparto, infatti, è dotato di un sistema di business ampissimo, dove si riscontrano, oltre alle imprese viticoltrici, quelle trasformatrici, di imbottigliamento, la grande distribuzione, la commercializzazione diretta in cantina o tramite strutture di e-commerce, il contatto con i committenti per la realizzazione dei prodotti ma anche come canale privilegiato di accesso al mercato e i servizi esterni come aree attrezzate e parchi tecnologici usati per abbassare i costi di produzione. Questo grande impianto è terra fertile per l'implementazione di reti tra imprese che operano nel settore per incentivare l'innovazione tra le imprese stesse e il territorio e la diffusione di pratiche innovative. Le pratiche stesse, però, essendo spesso legate a ricette e procedure derivanti da antiche tradizioni del luogo e della famiglia da cui l'impresa origina, sono oggetto di tutela e spesso ostacolo all'implementazione delle Open Innovation, che per quanto può essere d'aiuto nel supportare le PMI dal punto di vista dei costi, creano il rischio legato all'obbligo di rendere noti i segreti delle aziende stesse.

### 2.3.1 Sostenere l'eccellenza: UIV policy dossier e i Gruppi Operativi

Il vino italiano deve prevedere il suo futuro e in questo è sostenuto in ogni fase dalle nuove tecnologie.

Per fare ciò, l'Unione Italiana Vini, associazione di 660 aziende, che rappresenta più di 150.000 viticoltori, più del 50% del fatturato italiano di vino e l'85% del fatturato export di vino, ha stilato nel 2020 un policy dossier, incentrato sulla Ricerca e Innovazione, per sostenere lo sviluppo all'interno dell'UE aumentando la portata degli investimenti nella ricerca sul vino, per la sperimentazione e la soddisfazione di esigenze di innovazione tecnologica e per rafforzare la competitività sostenibile del settore vitivinicolo europeo e la sua leadership mondiale nell'innovazione del settore.<sup>11</sup>

A questo proposito, gli obiettivi principali sono:

1. sostenere la creazione e il finanziamento di una piattaforma di ricerca sul vino dell'UE
2. definire una road map strategica per i prossimi 15 anni
3. creare una rete di eccellenza che riunisca le comunità scientifiche e professionali
4. promuovere la partecipazione delle PMI del vino a progetti di ricerca
5. promuovere la diffusione dei risultati della ricerca nel settore del vino

All'interno del quadro innovativo, essenziale è, come precedentemente trattato, stare al passo con le sfide ambientali e quindi promuovere la sostenibilità.

L'UIV ha anche questo come obiettivo, da raggiungere attraverso dei percorsi stilati nel dossier sulla sostenibilità, tra cui troviamo:

1. evitare il crearsi di standard ambientali non coordinati che bloccherebbero la competitività delle aziende sul mercato mondiale
2. contribuire al miglioramento delle prestazioni ambientali dei vini, preservare le risorse naturali e migliorare le pratiche di viticoltura sostenibili
3. misurare e comunicare le prestazioni ambientali delle aziende con le soluzioni informatiche dell'UE

---

<sup>11</sup> Ricerca e innovazione – Unione Italiana Vini

4. promuovere il miglioramento delle prestazioni energetiche e ambientali sulla produzione e commercio del vino, identificare opportunità di innovazione e risparmio sui costi e coordinare gli sforzi del settore verso una viticoltura più sostenibile dal punto di vista ambientale.

Fondamentale in questa transizione verso l'innovazione e la sostenibilità è l'impegno della PAC, Politica Agricola Comune, per il perseguimento della quale è stato stilato un regolamento 2023-2027 che introduce un nuovo modello di attuazione di interventi che concorrono al raggiungimento di nove obiettivi specifici e un obiettivo trasversale. Tale regolamento riguarda gli Stati membri, incaricati di elaborare un Piano Strategico Nazionale per rafforzare la competitività del settore per una maggiore sostenibilità nella filiera.

Le innovazioni riguardano gli investimenti sulle dotazioni aziendali, appreso il dato del rapporto Mediobanca 2020 che registra una crescita complessiva degli investimenti del 68% nell'industria vinicola italiana e considerato lo stanziamento di circa 370 milioni di euro per la dotazione strutturale del comparto agricolo, sostenuto dalle misure del PSN tra il 2014 e il 2019.

Volendo dare una visione più chiara delle dimensioni dell'innovazione, nell'ambito dei Programmi di Sviluppo Rurale sono stati istituiti i Gruppi Operativi italiani, dei quali il 15% rappresenta i GO del comparto vitivinicolo con risorse stanziare superiori ai 27 milioni di euro. In termini di distribuzione territoriale la concentrazione dei GO vitivinicoli mostra che tra i 71 GO impegnati nell'adozione di nuovi modelli organizzativi per la promozione e la diffusione dell'innovazione nel comparto vi è una forte concentrazione in Emilia-Romagna (25,4%), Veneto (18,3%) e Toscana. Inoltre, si nota che i GO con un numero di partner compreso tra 6 e 1' rappresenta il 65% dei GO esaminati, dato che dimostra l'ampiezza del partenariato.

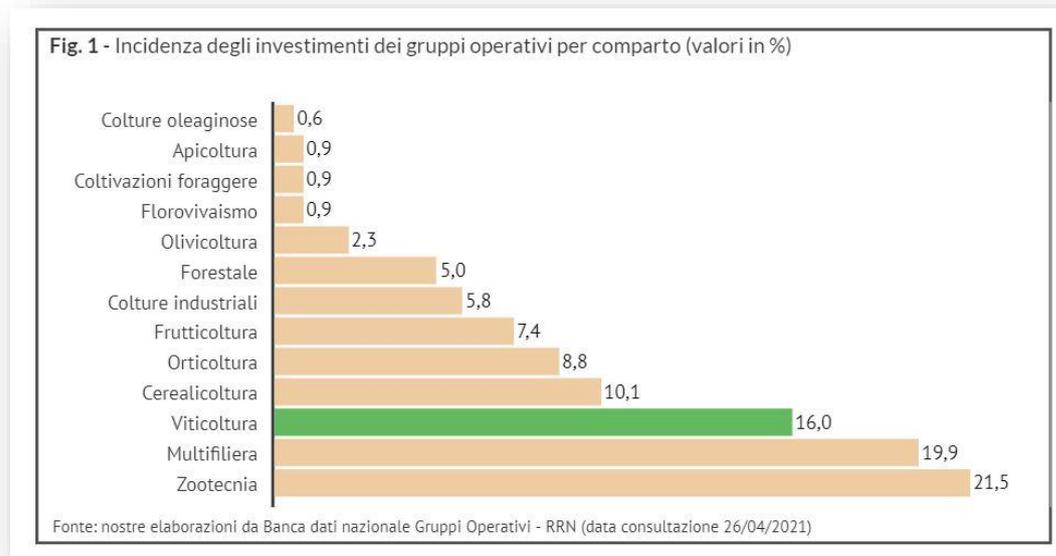
Questi fattori ad oggi fondamentali per lo sviluppo consistono in aggregazioni di soggetti accomunati da problematiche aziendali e territoriali da risolvere all'interno del Programma Europeo di Sviluppo Rurale,<sup>12</sup> quali operatori agricoli, enti di ricerca, aziende di trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli.

I GO sono accomunati concretamente da un regolamento, e hanno la funzione di proporre un progetto di trasferimento dell'innovazione, coinvolgendo gli enti di ricerca come supporto esperto in tema.

Infine, sono tenuti alla diffusione dei risultati dei progetti per estendere l'innovazione al maggior numero di aziende possibili. In questo modo si porta avanti l'idea di Open Innovation, attraverso la partnership tra diverse aziende del territorio, per lavorare a favore della sostenibilità ambientale e dell'innovazione nelle pratiche agricole.

---

<sup>12</sup> <https://www.innovarurale.it/it/pei-agri/gruppi-operativi-italia>

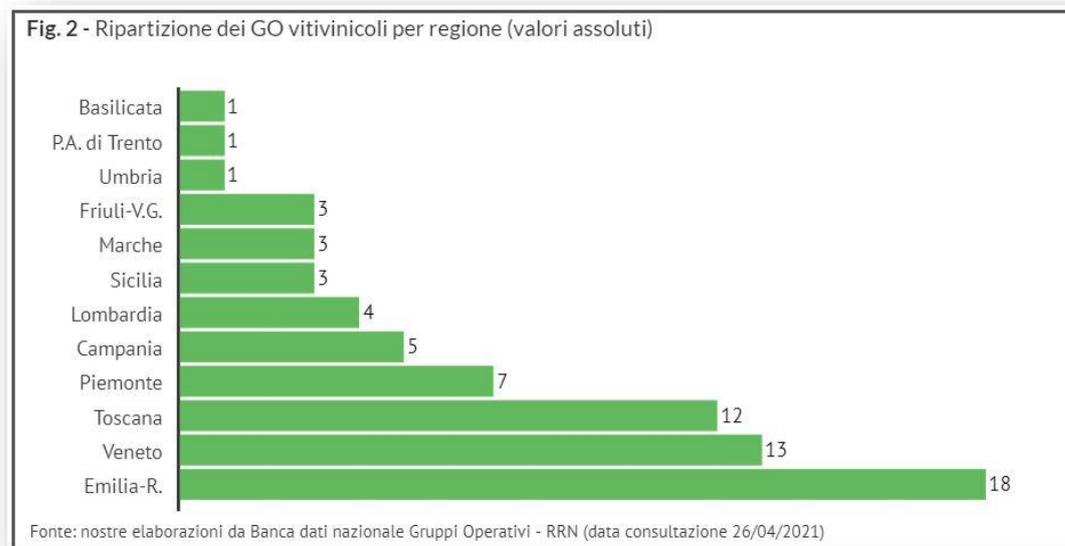


Fonte: <http://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2600>

Per quanto riguarda la digitalizzazione, la difesa sanitaria, la tutela della biodiversità, i GO impegnati in queste tematiche seguono il programma del Green deal europeo, quali il miglioramento della gestione delle risorse naturali, la viticoltura biologica, l'introduzione dei metodi di difesa fitosanitaria più sostenibili, la gestione del suolo, il miglioramento della qualità e la reintroduzione delle varietà locali che possono permettere di rafforzare la resistenza alle malattie e di contrastare il cambiamento climatico.

Ci soffermeremo proprio sulla digitalizzazione e sulla coltivazione bio, due elementi trainanti dell'innovazione in questo settore, che hanno portato grandi crescite sia nelle vendite che nell'impatto ambientale,

Oltretutto, nella fase enologica ampio è il ricorso alle tecnologie digitali per la regolazione del processo e la programmazione delle macchine, anche in un'ottica di automazione, nonché per il controllo dei flussi, a supporto anche della tracciabilità della storia dei lotti di produzione e della gestione della logistica interna.



Fonte: <http://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2600>

Ciò testimonia il rafforzamento del settore enologico italiano dal punto di vista della sostenibilità e dell'innovazione, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, nonostante i maggiori investimenti abbiano sicuramente appesantito la struttura dei costi per lo stimolo di acquisto di immobilizzazioni, ragione per cui si stimolano sia nella fase agricola che in quella di trasformazione i contratti di rete e le partnership.

### 2.3.2 Il vino bio: una scommessa artigianale

Trattare della vinificazione proiettata al futuro, non si può che non parlare della nuova frontiera, da subito apprezzata e indice di valore dell'azienda vitivinicola: il vino bio.

La legislazione definitiva si riferisce al Regolamento Europeo 203/2012 del 9 Marzo 2012, con il quale si regolarizza il settore del vino biologico, stabilendo delle regole per quanto riguarda la produzione di nuovi prodotti vitivinicoli biologici e delineando le modalità di vinificazione. La normativa permette inoltre di riportare il logo europeo in etichetta per le aziende certificate da ente autorizzato,

in breve, si dice biologico un vino:

- prodotto in vigneto, con uve biologiche, coltivate senza aiuto di sostanze chimiche di sintesi e senza l'impegno di organismi geneticamente modificati
- vinificato in cantina usando solo prodotti enologici e processi autorizzati dal regolamento 203/2012.
- In ogni caso, l'azienda, provvista di certificazione di conformità da parte di un ente, segue la propria condotta specifica, usando le pratiche enologiche che più si avvicinano al concetto personale di "agricoltura sostenibile".

### 2.3.3 Da prodotto per visionari a successo globale: dati sul consumo del vino biologico

Il rispetto per l'ambiente passa da essere un potenziale elemento di rischio per le vendite a valore aggiunto, distintivo di un contesto volto al futuro, alla sostenibilità, attento alla cura dei consumatori come a quella del territorio e dei mezzi utilizzati per la creazione dei prodotti.

A questo proposito, il Report Wine Monitor Nomisma illustra come il 59% dei consumatori vede il vino bio come prodotto di maggiore qualità rispetto ai vini convenzionali, e il 75% degli intervistati veda il valore aggiunto del rispetto per l'ambiente. Il settore vitivinicolo ha compreso l'orientamento green dei consumatori, volto all'origine, alla sostenibilità, all'attenzione alla salute. Come evidenziano i dati, infatti, dal 2010 la produzione è aumentata di quasi il 110%, crescita scaturita anche dalla decisione dell'Unione Europea di consentire l'uso del logo biologico europeo sulle etichette delle bottiglie.

Il quantitativo di vino prodotto in Italia, inoltre, è passato dai tre milioni ai 49 milioni di ettolitri, crescendo del 60% in soli tre anni.<sup>13</sup> L'obiettivo è ottenere vini sempre più collegati al territorio, aumentando la fertilità dei suoli e incrementando la biodiversità.

A livello mondiale la superficie coltivata a vite biologica è di poco meno di mezzo milione di ettari sui sette milioni di ettari complessivi, con la Francia, l'Italia e la Spagna come principali produttori di vino, seguiti da Stati Uniti e Turchia. Il vino bio italiano è particolarmente apprezzato nei mercati stranieri, specialmente quelli del nord Europa dove il potere di acquisto è più alto, come più alta è anche la sensibilità alle tematiche ambientali.

Dal punto di vista dei processi produttivi, si punta su quelli che riducono l'impatto sul clima, con l'uso di energie rinnovabili, stoccaggio di CO<sub>2</sub>, impiego di materiali biodegradabili, con l'unione di nuove tecnologie e pratiche agricole tradizionali, più rispettose dell'ambiente e del prodotto.

#### 2.4. Il settore specchio della frammentazione nazionale: produzione tra Nord, Centro e Sud Italia

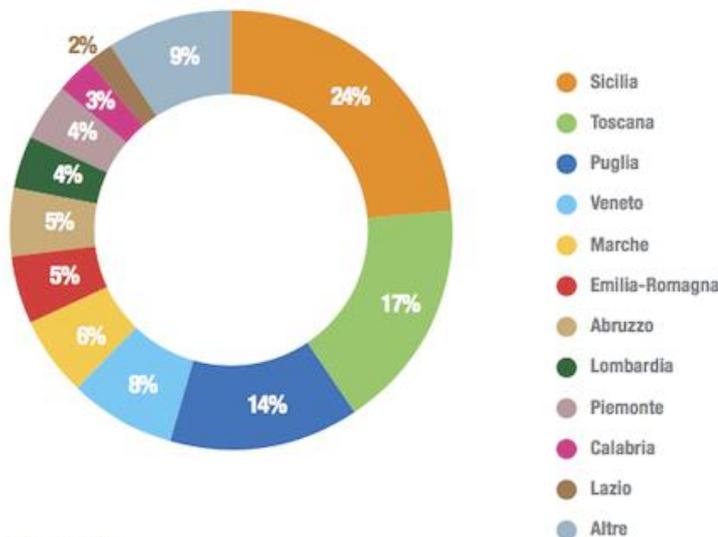
Dal report consegnatoci da ----, vediamo come a livello regionale e provinciale, ci sia una forte differenza tra nord e sud della penisola; abbiamo la più alta presenza di territori a coltivazione di vino bio al sud, fenomeno che ha contribuito a un riequilibrio della distribuzione di vigneti tra Nord (22,8%), Centro (22,5%), Sud (25,5%) e Isole (29,2%). È la Sicilia la regione più green d'Italia con poco meno di 30.000 ettari, segno della rilevanza che per le aziende del territorio ha questo tema, con

---

<sup>13</sup> [Vola il consumo di vino bio, vendite cresciute del 60% in 3 anni - HuffPost Italia](#)

al seguito la Puglia (14%) e la Toscana (14%).

**Grafico 5**  
**DISTRIBUZIONE DELLE SUPERFICIE BIOLOGICHE A VITE PER UVA DA VINO**  
**ANNO 2020 (AL 30 SETTEMBRE)**  
**QUOTA %**



Fonte: dati SIB

Altri dati da sottolineare sono:<sup>14</sup>

- La crescita del tasso dei vigneti biologici del Piemonte in un decennio (+406%), dove è stato boom di cantine sostenibili
- Il dato di incidenza sulla superficie totale di coltivazione vinicola, che ha come dato nazionale il 18,8%, diviso al Sud con le quote della Calabria (55,2%), della Sicilia (35%), delle Marche (41,9%) e dell'Umbria (26,5%) e al Nord con il Friuli-Venezia Giulia (6,5%), la Provincia autonoma di Bolzano (8,2%), il Piemonte (8,4%) e la Sardegna (8,8%)
- Le province con più alta presenza di vigneti biologici: Trapani 14.000 (ha), Siena (6.795 ha) e Foggia (5.433 ha).
- Le province che in termini relativi presentano la percentuale più rilevante di vigneti biologici rispetto alla superficie totale a vigneto: Ascoli Piceno (50,5%), Crotone (46,6%) e Pisa (38,5%).

Volgendo lo sguardo alla situazione internazionale, si stimano 7 milioni di ettari destinati alla coltivazione di vna (OIV, ISMEA, 2020), dei quali, nel 2019, 466.539 ettari a coltivazione biologica. In testa si trova l'Europa, con Spagna, Francia e Italia.

<sup>14</sup> <https://www.igrandivini.com/wp-content/uploads/2021/08/italia-vino-bio.png>

**Tabella 1**  
**SUPERFICI BIOLOGICHE A VITE NEL MONDO**  
**ANNI 2010 E 2019**  
**VALORI IN ETTARI**

	2010	2019	Differenza 2010-2019	Variazione 2019/2010 (%)	Quota (Anno 2019) (%)	Superfici mondiali a vite. Dati FAOSTAT (2019)	Incidenza (Anno 2019) %
<b>Mondo</b>	<b>217.953</b>	<b>466.539</b>	<b>248.586</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>6.925.972</b>	<b>6,7</b>
Europa	192.730	396.022	203.292	105,5	84,9	3.463.472	11,4
Africa	1.719	4.300	2.582	150,2	0,9	342.620	1,3
America	19.525	41.598	22.073	113,0	8,9	959.071	4,3
Asia	2.897	17.116	14.218	490,7	3,7	1.990.717	0,9
Oceania	1.082	7.503	6.421	593,4	1,6	170.092	4,4

Fonte: dati Sinab, Eurostat, FIBL, Statistique Canada

Il report, infine, stima una quota europea mondiale passata all'85%, con dietro gli Stati Uniti d'America, l'Asia e l'Oceania rispettivamente al 9%, al 4% e al 2% e l'Africa all'1%.

#### 2.4.1 Il vino italiano sui mercati internazionali

L'Italia si conferma al primo posto per produzione vinicola e biodiversità, produttrice del 17,5% della quota mondiale e del 29% di quella europea, con al seguito la Francia e la Spagna, le quali produzioni sono però minacciate da incendi e siccità, ondate di calore, gelo e grandine, e che godono inoltre di un'estensione di ettari e di varietà minore rispetto a quella italiana; se infatti la nostra Nazione conta 80 varietà di vitigni diversi, gli altri due Paesi riportano solo 15 varietà.<sup>15</sup>

Proprio il dato sulla varietà di vini incorona l'Italia, secondo il report Bounce 2022, come il miglior Paese per l'enoturismo. L'analisi è stata incentrata su fattori come il consumo e la produzione di vino, il numero di vigneti, il costo medio di una bottiglia e i tour nelle cantine. Altro dato importante è quello della produzione, che conta 82 milioni di ettolitri per 100.000 persone. Seguono, come vedremo dai dati, il Portogallo, forte dei tour enologici e del consumo medio di vino di 47 milioni di ettolitri per 100.000 persone e la Spagna, con la più alta superficie vitata della classifica, con 968,4 mila ettari.

<sup>15</sup> [https://www.corriere.it/economia/consumi/21\\_luglio\\_08/vino-alcologici-il-41percento-2020-prevista-crescita-35percento-558b4f1c-dfc3-11eb-b24b-5a8781b79240.shtml](https://www.corriere.it/economia/consumi/21_luglio_08/vino-alcologici-il-41percento-2020-prevista-crescita-35percento-558b4f1c-dfc3-11eb-b24b-5a8781b79240.shtml)



Ancora per l'export, l'Italia si ritrova in cima alla classifica con 21,1 milioni di ettolitri di vino spediti all'estero, seguita dalla Spagna (20,8) Francia (13,95), Cile (8,6) e Australia (7,45).

A rendere forte l'Italia è la combinazione di produzioni vitivinicole di assoluto pregio a livello internazionale e nazionale, di un territorio assolutamente preposto alla coltivazione e della grande potenzialità dal punto di vista turistico. Il Rapporto sul turismo enogastronomico italiano 2021 spiega infatti che se “nel 2016 soltanto il 21% degli intervistati aveva svolto almeno un viaggio con principale motivazione legata a quest'ambito nei tre anni precedenti, per poi salire al 30% nel 2018 e al 45% nel 2019, con l'analisi 2021 la percentuale è cresciuta fino al 55%”.



Fonte: [https://www.repubblica.it/il-gusto/2021/12/28/news/italia\\_miglior\\_paese\\_al\\_mondo\\_per\\_l\\_enoturismo-331885333/#:~:text=Dalla%20ricerca%20e%20dal%20confronto,vino%20per%20tutti%20i%20gusti](https://www.repubblica.it/il-gusto/2021/12/28/news/italia_miglior_paese_al_mondo_per_l_enoturismo-331885333/#:~:text=Dalla%20ricerca%20e%20dal%20confronto,vino%20per%20tutti%20i%20gusti).

La manifestazione più grande del successo italiano all'estero non può essere che il Vinitaly, un salone del vino che da più di mezzo secolo si svolge a Verona e che è motivo di incontro e di conoscenza delle realtà italiane sia per le entità nazionali ma, più di tutto, per quelle internazionali. Il Vinitaly 2022 è stato senz'altro quello della ripartenza a fronte dei tre anni di pandemia, durante i quali l'evento era stato sospeso. Il trend principale anche questo contesto è quello dell'export del vino italiano, fortemente concentrato tra la Cina, la Germania, la Russia, gli Stati Uniti e il Canada, seguono Svizzera, Belgio, Olanda, Repubblica Ceca e Danimarca. Il bilancio degli operatori presenti, infatti, presenta una percentuale del 28% di stranieri provenienti da 139 Paesi e, ancora una volta, l'internazionalizzazione del prodotto è promosso e incentivato dalle numerose PMI che stanno intraprendendo sempre più numerose questo percorso. Oltre al successo delle esposizioni, il Vinitaly è stato anche un contesto per riprendere le relazioni e studiare nuove sinergie per la commercializzazione dei prodotti, anche nei mercati di più recente acquisizione. Il dato ottenuto sul 2021 infatti classifica l'export di vino in aumento del 12%, che va a formare, secondo il report Sace, il 25% dell'export alimentare italiano.

#### 2.4.2 La sfida del presente: crescita post- Covid-19

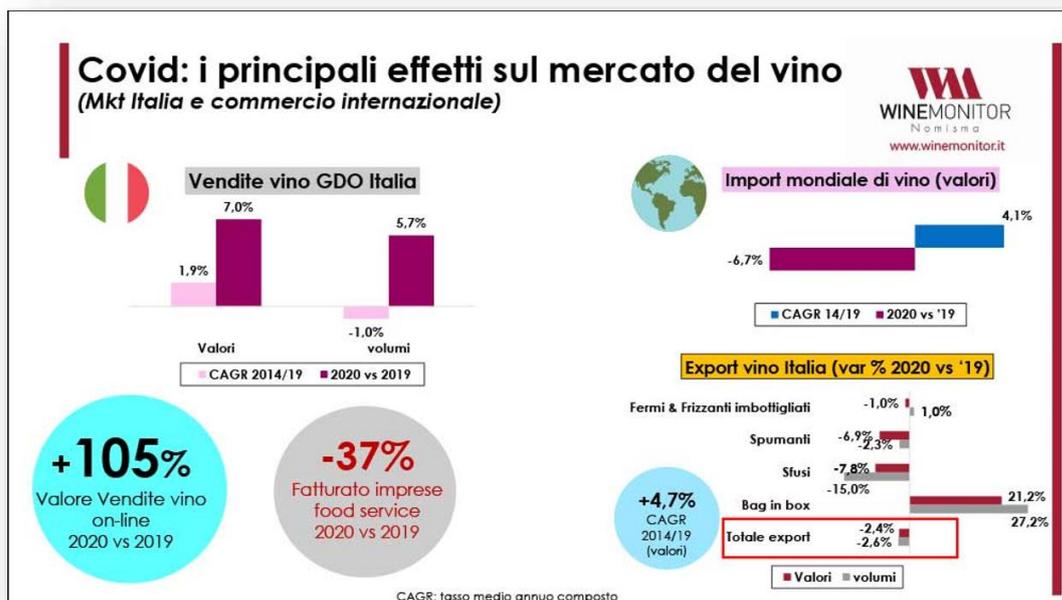
Insieme, Italia, Spagna e Francia rappresentano i maggiori attori mondiali di vino e dell'intero settore internazionale, con 969.000 ettari coltivati; al seguito la Cina con 875.000 ettari.

La tendenza con la quale si alternano i tre Paesi europei è quella per cui l'Italia è il maggior produttore mondiale di vino, quarto paese al mondo per la superficie vitata, dietro Spagna, Francia e Cina, maggior esportatore mondiale in volume, in alternanza con la Spagna e secondo, dietro la Francia, in termini di valore delle esportazioni.

Il buon andamento del prodotto, trainato anche dal dilagare di enoteche, winebar, lo sviluppo dell'enoturismo e il trend positivo del sistema DOP/IGP e del vino di pregio, è testimoniato dai dati, che proclamano il 2021 come l'anno d'oro del vino italiano, con 750 milioni di bottiglie di prosecco vendute, aumenti del 27% delle vendite per il Brunello di Montalcino, del 30% per l'Amarone e del 22% del Barolo.

Vengono quindi inaspettatamente invertite le previsioni per cui una ripresa dal Covid si sarebbe stimata solo a partire dal 2022. Sia le grandi denominazione che quelle emergenti di ogni regione hanno visto colmato il crollo avuto per bar e ristoranti nel 2020 causa pandemia; si parla anche di nuovo record di esportazioni di vino italiano, stimata in crescita del 13% rispetto al 2020 e superiore del 10% anche rispetto allo stesso 2019.

A trainare questo incremento è proprio il vino biologico che, come illustrato in precedenza, fa registrare un'impennata delle superfici vitate biologiche in tutto il mondo, che cresce in media del 13% annuo, con il corrispondente diminuire dello 0,4% medio annuo della superficie non biologica. Guidano questo processo la Spagna, la Francia e l'Italia, che rappresentano il 75% dei vigneti biologici mondiali, tra le quali l'Italia rappresenta la nazione con maggior incidenza dei vigneti bio (15% del totale), seguita dalla Francia e dall'Austria.



Fonte: <https://www.nomisma.it/ventite-vino-nel-2020-dati-wine-monitor/>

Andando nello specifico sull'andamento del vino italiano, è necessario analizzare la situazione alla luce dal crollo pandemico per comprendere la grande risalita della vendita del prodotto.

Anche l'Italia, come altri grandi produttori, ha dovuto far fronte alla crisi che ha avuto effetti sui volumi di vendita e sull'intera struttura della catena di valore del settore e delle attività ausiliari.

Nel 2020, infatti, si prevedeva una chiusura del fatturato a -15%, contrazione data dalla diminuzione di consumi fuori casa, alla chiusura degli spazi e alla netta diminuzione del turismo straniero. Ma a soffrirne sono state soprattutto le esportazioni, diminuite del 3,4%. Il comparto ha perso nel 2020 circa un quarto del mercato interno, pari a più di 3 miliardi, con i picchi negativi registrati sul fronte della ristorazione (-40%) e delle enoteche (-23%). Le perdite per il lungo stop al consumo fuori casa sono state solo in parte compensate da quello tra le mura domestiche, con l'aumento degli acquisti di vino nella Gdo (+12%), insieme alla sostanziale tenuta delle esportazioni, che hanno perso il 2,3% sul 2019 a 6,3 miliardi di euro, con una contrazione notevolmente inferiore rispetto agli altri Paesi esportatori (-20,4%).

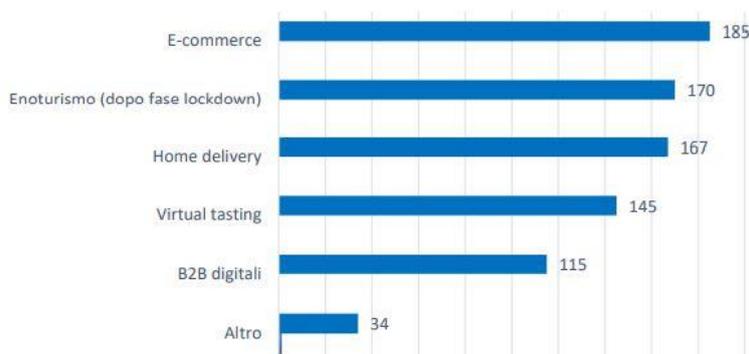
Il 2020 è stato un anno particolare anche per questo settore, con conseguenza principale quella della riduzione delle vendite dei loro prodotti sul canale Horeca e delle esportazioni: il 25% degli intervistati per il report RRN-Ismea ha dichiarato un blocco totale della domanda per questo canale distributivo, il 36% una forte riduzione, mentre le esportazioni sono state in forte calo per il 36% degli intervistati.

Come reazione a ciò è emerso un grande utilizzo dell'e-commerce, attivato o migliorato tramite propri siti aziendali o con accordi con piattaforme.

Oltre all'e-commerce, altra grande risposta è stata data dall'enoturismo, utilizzato per limitare i danni dell'emergenza covid.

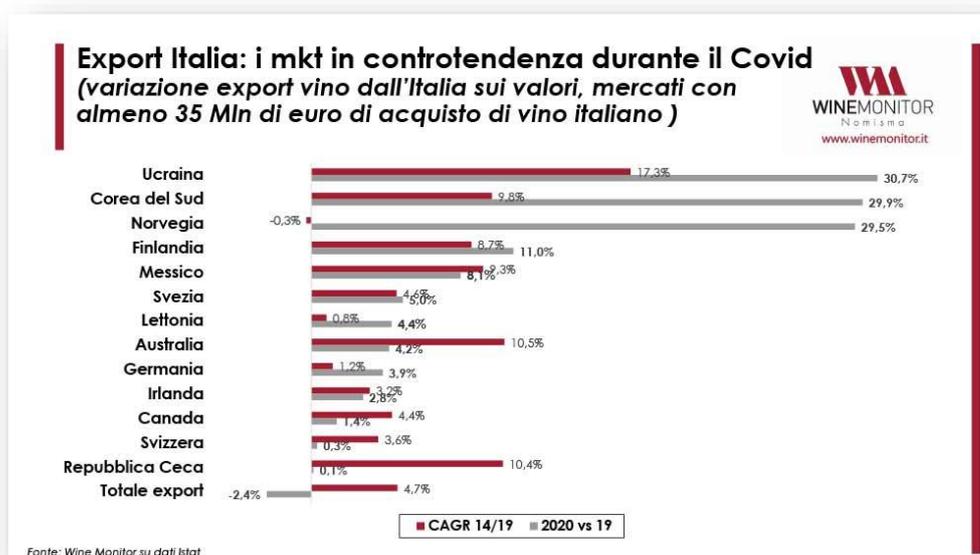
Un'altra strategia è stata quella del home delivery, che pur essendo un fenomeno tradizionale, ha avuto attivazione grazie al digitale. Sono stati usati social network, newsletter, siti propri aziendali che sono stati simbolo della tenacia delle aziende davanti alla difficoltà economica.

**Fig. 46 Quali sono state le azioni che hai adottato per ridurre l'impatto dell'emergenza Coronavirus? (risposta multipla)**



Fonte: elaborazioni RRN-Ismea su dati dell'indagine

Nonostante questo però, c'è stato anche uno spicchio di mercato, riguardante soprattutto l'export, che ha segnato una controtendenza contro il ribasso generale.



Fonte: Wine Monitor su dati Istat

Fonte: <https://www.nomisma.it/vendite-vino-nel-2020-dati-wine-monitor/>

Per quanto riguarda il 2021 invece, il giro di affari si chiude con 11 miliardi di euro, riuscendo a mantenere intatto il secondo posto nella classifica mondiale dei maggiori Paesi esportatori, dopo la Francia, con il 20% del vino esportato in tutto il mondo.

A guidare la ripresa delle esportazioni il prosecco, che rappresenta circa un quarto dell'export vinicolo nazionale, e il nuovo fenomeno di esportazione dei rosati con un effetto traino del +10% per il Prosecco Rosè.

I rossi piemontesi e toscani registrano un'impennata rispettivamente del +41% e del 31% negli USA, mentre spiccano tra le denominazioni del Sud il Montepulciano d'Abruzzo e il vino siciliano.

In generale, le cifre toccano dimensioni eclatanti per il made in Italy: il Prosecco Doc, come detto precedentemente, sfonda la soglia dei 60 mln di bottiglie, segno di un grande anno che, anche grazie all'e-commerce, grazie al quale secondo Nomisma Wine Monitor ha fatto registrare un aumento del 141% nel 2020 e uno del 310% nel primo semestre del 2021, deve fare ora i conti con il rincaro dei costi produttivi innescati dalla spirale inflattiva, la quale si teme porterà a un calo dei consumi.

Altre minacce sono le iniziative anti alcol come il Beating Cancer Plan, che non distinguono l'abuso dal consumo moderato e che hanno già portato restrizioni alla promozione del vino e inasprimenti fiscali e le controversie geopolitiche che rischiano di portare nuovi dazi.

### 2.4.3 Il centro propulsore dell'eccellenza: PMI nel settore vitivinicolo

Il settore vitivinicolo mondiale sta conoscendo un processo di cambiamento accelerato dovuto alla diversa configurazione che la geografia del vino ha assunto a causa di mutamenti avvenuti negli ultimi anni, che hanno visto l'Unione Europea autrice del 61% della produzione mondiale, con il ruolo predominante, come già detto, della Francia, dell'Italia e della Spagna.

La peculiarità del settore del vino è che questo prodotto è stimolato da una complessa dinamica nella quale il processo continuo di sviluppo e innovazione si confronta con i forti tratti della tradizione del territorio dove è stato prodotto. Il settore degli ultimi vent'anni si è caratterizzato per la forte internazionalizzazione, concentrazione e aumento delle dimensioni di impresa da un lato e lo sviluppo di un grande numero di piccole imprese dall'altro.

In questo contesto competitivo, il quale mutamento ha comportato nuove dinamiche nella supply-chain, sulle modalità di relazione con il territorio e sul comportamento di acquisto e consumo, si è assistito a un mutamento delle strategie delle imprese che vi operano, portando a uno scenario globale che distingue tre tipologie di gruppi:

1. Le global company, attive in quasi tutti i segmenti del settore delle bevande;
2. Le grandi aziende vitivinicole che operano a livello internazionale e che si concentrano sull'attività vinicola;
3. Le piccole imprese locali, focalizzate sulle strategie di nicchia<sup>16</sup>

In Italia le PMI giocano un ruolo determinante anche nel vitivinicolo, per le quantità e la qualità prodotta.

Il segreto della crescita delle PMI è la forte segmentazione della domanda, che crea segmenti di mercato in cui i costi delle piccole imprese sono coperti, e dove queste prosperano sfruttando la forte territorialità, la personalità del produttore, la tipicità. Ci sono però anche delle criticità, come la definizione di piccola impresa nel settore, nella distinzione tra produzione marginale, costituita da coloro che producono il vino per uso personale o per un giro amatoriale di vendite, e piccoli o piccolissimi produttori vitali e infine l'allargamento del settore verso i mercati esteri.

Come abbiamo visto dai dati, infatti, è proprio il dato riguardante l'export che traina i guadagni nel settore, arrivando alla cifra di 7 miliardi di euro, con una crescita nettamente superiore non solo al 2020 ma anche al 2019.

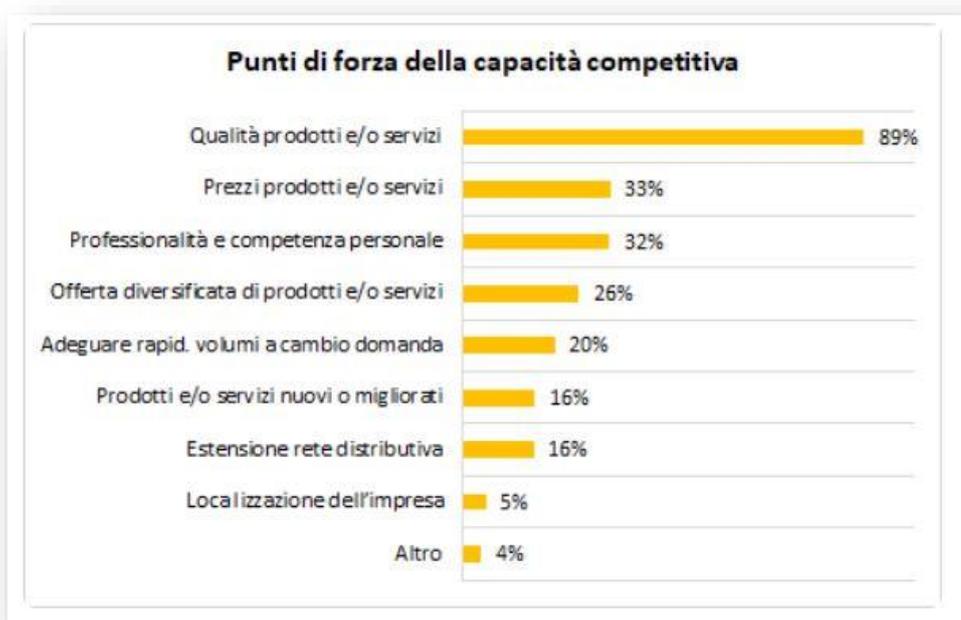
---

<sup>16</sup> Il wine business in un ambiente competitivo in cambiamento, Matteo Rossi

Questo dato non riguarda solo le grandi imprese; infatti, è notevole anche il contributo delle PMI, avvantaggiate dall'utilizzo del e-commerce e dai nuovi provvedimenti per piccole e medie imprese, come lo è il dossier UNI, discusso nel capitolo precedente.

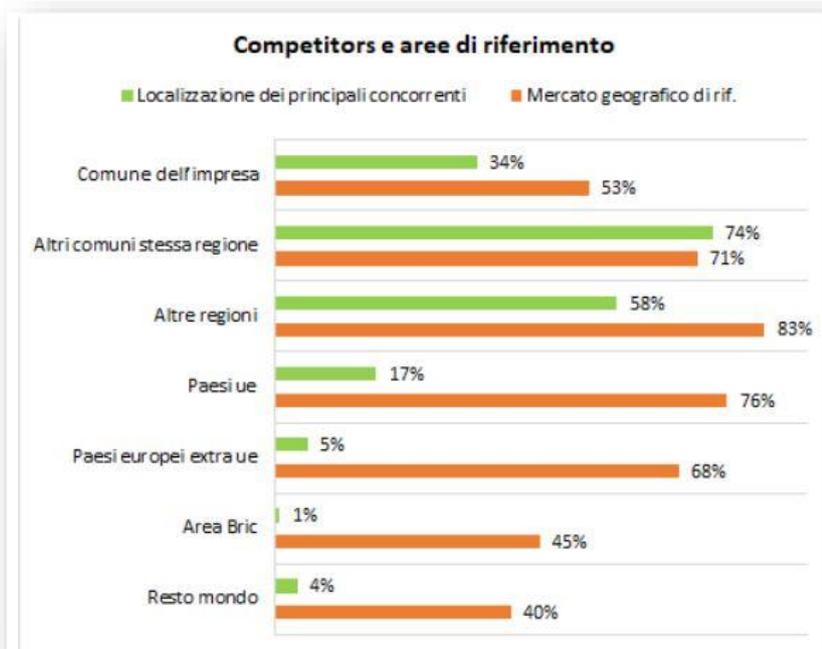
I dati più recenti sulla struttura della rete di pmi vitivinicole italiane ci vengono forniti dall'indagine ISTAT del censimento permanente delle imprese 2019, secondo cui il settore del vino è costituito dal 54% di piccole imprese e il 46% di medie. Il 75% delle imprese nazionali è controllato da una persona fisica o da una famiglia, nel settore del vino di parla del 60% delle imprese.

Il passaggio generazionale all'interno delle stesse aziende è stato dichiarato solo dal 63%, mentre il livello di rotazione all'interno delle stesse si attesta al 70%, con nuove risorse assunte, ma solo al 45% arrivano le imprese che hanno sottoposto il personale a corsi di formazione.



Fonte: <https://news.unioneitalianavini.it/>

La competizione tra le imprese vitivinicole è soprattutto domestica: un tasso del 34% riguarda i competitors all'interno dello stesso Comune, il 74% nella Regione e il 58% nel resto del Paese, con punto di forza fondamentale la qualità dei prodotti e servizi venduti ed elementi a sfavore la localizzazione aziendale, quindi trasporti e logistica e la rete distributiva. Il settore delle pmi è fortemente dipendente dalle fonti esterne di finanziamento, con il 50% delle aziende che fa riferimento al credito bancario e ai contributi pubblici, il 15% che attinge ai fondi UE, il 4% ai finanziamenti pubblici e il 7% che riceve agevolazioni di natura pubblica, investimenti impiegati per lo più in ampliamento di capacità produttiva, processi di internazionalizzazione e nuove tecnologie non digitali, mentre scarso è l'impiego in nuove tecnologie digitali



Fonte: <https://news.unioneitalianavini.it/>

Sono proliferate soprattutto le piccole cantine familiari di vini premium e ultra premium, che si ritrovano sia nei negozi specializzati e nelle enoteche sia nel mercato più generalista delle piattaforme di vendita online. A generare redditività è una combinazione vincente tra dimensione, margini e posizionamento, per cui vendere milioni di unità come piccola impresa è sinonimo di prodotto di nicchia e di alta qualità.

Se infatti molti fattori, quali l'ottimizzazione dei costi, il miglioramento della distribuzione, l'accesso al cliente finale e la gestione del portafoglio prodotti hanno sempre richiesto grandi dimensioni, le esperienze, soprattutto italiane, degli ultimi anni hanno dimostrato che non sempre vi è correlazione tra dimensione dell'azienda e la sua capacità di essere competitiva sul mercato.

La crescita di queste imprese può essere analizzata attraverso:

- I canali distributivi, diversificati tra aziende con la vendita esclusivamente tramite e-commerce al 40%, solo con i canali Horeca e Gdo al 20%, al 15% con l'uso di tutti i canali, compresi la vendita diretta, il 10% con solo Horeca e e-commerce e il 5% con vendita solo diretta.
- Le strategie di marketing e commercializzazione, basate su piccole produzioni esclusive o derivanti da lavorazioni particolari e un ampio portafoglio di prodotti capace di modificarsi in base alle esigenze
- le strategie di posizionamento, che enfatizzano su una produzione di piccole quantità ma di valore elevato

Il fenomeno italiano delle PMI è un caso eccellente di successo dell'unione di famiglia, tradizione e territorio, che a fronte delle piccole dimensioni e delle difficoltà che essa comporta, riesce e avanza sempre di più, costituendo non solo un'importante fonte di guadagno per la famiglia stessa e per il territorio, ma anche un modo, come attestano i dati che collocano l'export delle PMI come costituente del 30% del PIL italiano, per portare la qualità italiana in posizioni di eccellenza, come accade per il settore del vino, in tutto il mercato globale.

Non solo, una azienda di questo genere riflette il profilo tutto italiano costituito dal senso di appartenenza che unisce una famiglia al proprio territorio e che è leva principale per l'espansione dell'azienda sul mercato e per la voglia di far conoscere il proprio prodotto all'estero, non solo come prodotto in quanto tale ma soprattutto come espressione di una parte d'Italia e come simbolo di una storia che è diventata parte del tessuto del Paese.

#### 2.4.4 Un continente vitivinicolo: la Sicilia

In un contesto già brillante per tutto il Paese, la Sicilia si presenta come uno tra i territori preminenti per la produzione del vino. Il report di Wine Intelligence accerta che tra il novembre e il febbraio 2021 l'export di vini bianchi Siciliani sia cresciuto del 45% rispetto allo stesso periodo del 2020<sup>17</sup>, mentre quello dei vini rossi vede un aumento del 10%. La Sicilia, con il suo patrimonio di conoscenza, la qualità e i profumi è conosciuta dal 41% degli statunitensi come “regione enologica”, preceduta solo dalla Toscana, al 48% e il Bordeaux al 50%.

Questi risultati derivano da un processo di ristrutturazione fatto di innovazione e dinamismo, che ha portato all'affermarsi di una produzione basata sulla sperimentazione, sull'uso delle tecnologie avanzate e sull'export.

Questo processo inizia negli anni novanta, grazie alla combinazione del settore pubblico con il privato, gli imprenditori e gli enologi, cosa che ha consentito il riorientamento strategico del settore.

I fattori che rendono possibile la produzione sono:

- variabilità climatica
- biodiversità
- posizione geografica, incentrata all'interno della “fascia del sole” settentrionale, tra europa e sudafrica
- ottime condizioni di luminosità e temperatura
- vitigni autoctoni
- tecniche di coltura avanzate mirate al mantenimento dell'equilibrio produttivo della pianta

I prodotti di maggior successo sono il Nero d'Avola, il Frappato, l'Inzolia, il Grecanico, il Grillo e alcuni vitigni reintrodotti quali i Cabernets, il Merlot, il Syrah, lo Chardonnay, i Pinots.

La produzione è allocata per l'85% nell'area centro-occidentale<sup>18</sup>, nelle province di Trapani, Palermo. Agrigento e Caltanissetta, macro area in cui la vite si coltiva nelle zone costiere fino ai 700 metri e nelle zone interne; l'area nord orientale comprende la provincia di Messina e di Catania, la viticoltura è di tipo etneo e il vino è caratterizzato, proprio per il suolo vulcanico, da mineralità che ne migliora la longevità; nella parte sud orientale si trovano Ragusa e Siracusa, con diverse tipologie di suoli, tra cui la terra rossa mediterranea, mentre le isole minori, ovvero le Eolie e Pantelleria, hanno una pedogenesi vulcanica, che caratterizza lo Zibibbo pantesco e i vigneti situati dal livello del mare a 500 metri di altitudine. Nell'arcipelago eoliano viene coltivato il vino soprattutto nelle isole di Saline, Lipari e Vulcano.

Nonostante la produzione abbia risentito della tendenza al ribasso causa pandemia, soprattutto per la chiusura di alberghi e ristoranti che ha portato a un -11,3% di produzione rispetto alla media degli

---

<sup>17</sup> Italy Wine Landscapes 2021

<sup>18</sup> <https://www.providisicilia.it/territorio/>

ultimi 10 anni, l'annata 2021 ha seguito la tendenza al rialzo, favorevole anche il clima mediterraneo, poco sottoposto agli sbalzi per i cambiamenti climatici.

Crescente è anche il numero di cantine che aderisce ai protocolli o certificazioni legate alla sostenibilità, come SOSstain fondazione nata per preservare il patrimonio di biodiversità e valorizzare i paesaggi; degli 84 mila ettari di vigneti italiani a coltura biologica, infatti, il 28,8%<sup>19</sup> è detenuto dalla Sicilia, seguita dalla Puglia con il 16%.

Grazie al clima, al territorio, alla cura dei coltivatori e alla passione degli imprenditori, la Sicilia si mantiene alta nelle classifiche nazionali e si proietta, con l'uso delle sinergie e della conoscenza sempre più approfondita in materia, a implementare sistemi che aumentino al contempo qualità e salvaguardia del territorio.

---

<sup>19</sup> <https://www.vinup.it/nellannata-2020-la-sicilia-continua-ad-esprimere-vini-di-qualita/>

## CAPITOLO 3- DONNAFUGATA

### 3.1 IL VINO DONNAFUGATA, SANGUE CHE SCORRE NELLE VENE DELLE TERRE SICILIANE

#### 3.1.1 Un passato di migrazione e amore per la terra natia: il vino siciliano

L'emblema di impresa familiare che, nata in un contesto piccolo e di nicchia, è diventata simbolo di qualità e tradizione, della peculiare ricercatezza siciliana aperta al mondo.

Donnafugata è un'azienda produttrice di vini, proseccchi, amari e olii, nata in Sicilia nel 1983 con l'obiettivo di offrire un prodotto che esaltasse e raccontasse le leggende del territorio dal quale nasce e, insieme, la crescita di una famiglia di viticoltori e imprenditori, attraverso la continua ricerca della qualità e l'uso di tecniche tanto innovative quanto sostenibili e naturali.

La storia<sup>20</sup> stessa della nascita di quest'impresa è veicolo di temi che vanno oltre la semplice commercializzazione di un prodotto: i primi proprietari, Giacomo Rallo e Gabriella Anca, erano una coppia che ha dato vita al connubio tra un'esperienza nel vino di qualità di oltre 170 anni e la conoscenza dei mercati da un lato con i possedimenti vitivinicoli, il coraggio e l'audacia dall'altro. Giacomo, nominato nel 2006, anno della sua morte, Cavaliere del Lavoro della Repubblica Italia, ha compiuto il più grande atto di lungimiranza della sua vita spronando la moglie Gabriella ad abbandonare la professione di insegnante per diventare capo di una realtà imprenditoriale in un settore ancora prettamente maschilista. In questo modo Gabriella diventa non solo una figura fondamentale e carismatica all'interno dell'azienda, ma anche il simbolo dell'emancipazione femminile, di forza e di caparbità, diventando anche socia fondatrice dell'Associazione Nazionale Donne del Vino.

I figli, Josè e Antonio, guidano oggi l'azienda, la prima come amministratrice delegata impegnata nel marketing e nella comunicazione, promotrice dello sviluppo dell'imprenditoria femminile, sulla scia della madre, il secondo come amministratore delegato per l'area dell'agronomia, dello studio dei procedimenti di vinificazione e di coltivazione dei terreni.

In quanto PMI a gestione familiare, fortissima è l'attaccatura al territorio e al contesto familiare, come enunciato nella vision, che recita in modo ambizioso la volontà di essere "esempio di una Sicilia del vino autentica e sostenibile" da una parte, e "un'azienda familiare in moto perpetuo" dall'altra. La mission, invece, si concentra sulla produzione, associata sia al rispetto ambientale già citato, che alla minuziosa cura "sartoriale" di una produzione "piccola" e, di conseguenza, "di pregio".<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Donnafugata, il grande brand del vino siciliano che sostiene il Made in Italy

<sup>21</sup> Profilo Donnafugata 2021

## I VALORI DI DONNAFUGATA

### Lessenza di Donnafugata

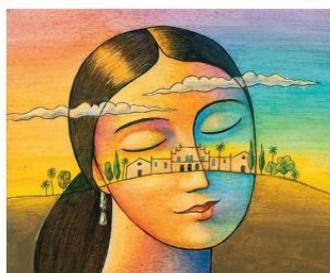
Vogliamo rappresentare nel mondo l'eccellenza artigianale e creativa del Made in Italy. Vogliamo essere un'azienda familiare in moto perpetuo, esempio di una Sicilia del vino autentica e sostenibile.

### Cosa facciamo

Donnafugata è fare sartoriale. Concentriamo le nostre attenzioni su piccole produzioni di pregio da territori e vigneti unici. Produciamo nel rispetto dell'ambiente, vini che convincono appassionati e collezionisti di tutto il mondo.

### Perchè sceglierci

Donnafugata è un mondo ricco di colori e di valori senza tempo. Etichette d'autore dal linguaggio fantastico e femminile identitario. Vini dallo stile unico, piacevoli ed eleganti, capaci di rendere felice chi li assaggia.



### 3.1.2 La storia

Donnafugata ha origine nel 1983, nelle cantine di Marsala, fondate da Giacomo Rallo, vinaio e imprenditore e dalla moglie Gabriella, ai tempi insegnante. La storia dei vini<sup>22</sup> e della tradizione di questa famiglia però, nasce nel 1851, anno in cui la famiglia Rallo dà inizio alla propria coltivazione di vitigni. Nel 1983 Donnafugata aggiunge alle cantine di Marsala quelle di Pantelleria, dando vita a un processo produttivo che è la massima espressione del “fare sartoriale”, punto di riferimento della produzione aziendale. Dieci anni dopo l'azienda apre le proprie cantine al pubblico, per dare esemplificazione di un altro dei valori della famiglia: la condivisione dell'amore e della cultura del vino.

Nasce nel 1994 la prima etichetta d'autore, dedicata a Gabriella. Il vino in questione ha il nome “La Fuga”, che riprende contemporaneamente la leggenda di Donnafugata e le caratteristiche della donna che è l'anima dell'omonima impresa e pioniera di un settore ancora angusto per la presenza femminile, Gabriella.

La leggenda<sup>23</sup> che fa da filo guida a tutta la storia familiare è quella di una donna in fuga, in particolare la regina Bianca di Navarra che, rimasta vedova, era entrata nelle grazie del conte Cabrera, il quale la catturò e la imprigionò nel castello, situato a 15 km da Ragusa, dalla quale ella fuggì. Il parallelismo con Gabriella è riferito alla forza di una donna che, fedele a se stessa, ha avuto il coraggio di infrangere

<sup>22</sup> Profilo 2021 - Donnafugata

<sup>23</sup> Donnafugata, il grande brand del vino siciliano che sostiene il Made in Italy

gli schemi del vivere comune dell'epoca, grazie anche al sostegno del marito, decidendo di entrare nell'imprenditoria del vino e di farne la propria religione di vita.

Dalla prima etichetta ad oggi, l'impresa ha avuto una crescita che, partendo dalle cantine del nord ovest della Sicilia, ha riguardato non solo la Regione o l'Italia, ma anche i mercati esteri, con una grande presenza in Romania e Albania, negli Emirati Arabi, in India e negli USA.

Nel 2016, in linea con l'idea di rappresentare il potenziale di tutta la Regione, acquisisce le tenute dell'Etna e di Vittoria, per valorizzare il territorio con produzioni di pregio. Nel 2020 e 2021 nasce la collaborazione con Dolce&Gabbana, ennesima strategia che dà voce al Made in Italy, alla passione per i dettagli e per l'essere siciliani.

Come l'uva incorpora il sapore del terreno in cui si sviluppa, diventando espressione sensoriale unica e distintiva, la famiglia Rallo porta con sé l'essenza più pura della sicilianità, sia nei metodi di produzione, che nella rete distributiva che nel marketing, con le rinomate etichette di Stefano Vitale. Giacomo Rallo viene a mancare nel 2016, al comando dell'azienda si trovano attualmente i figli, Josè e Antonio.

### 3.2. Analisi del vantaggio competitivo: le cinque leve del marketing mix

La strategia di marketing ha avuto, come in tutte le aziende di successo, un ruolo fondamentale, anche e soprattutto nell'internazionalizzazione dell'azienda.

Il passaggio decisionale che deve essere implementato, specialmente quando si parla di estendere il proprio business su altri mercati è costituito dall'individuazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, dai Paesi verso cui svilupparsi e le modalità di entrata nel mercato. Lo svolgimento di queste decisioni porta alla creazione di un piano di marketing strategico, che si compone di quattro fasi:

1. analisi delle condizioni interne ed esterne di mercato
2. decisioni sugli obiettivi qualitativi e quantitativi da raggiungere
3. azioni da implementare per lo sviluppo sul mercato (marketing mix)
4. feedback per il controllo dei risultati e l'adozione di interventi correttivi.<sup>24</sup>

Quando si fa riferimento all'analisi, ci si riferisce all'analisi della domanda, della concorrenza e delle condizioni di accesso al mercato; lo strumento utilizzato è quello della SWOT analysis.

Le decisioni invece vengono prese valutando il posizionamento, come creazione dell'immagine e offerta di impresa, dal quale scaturiranno poi gli obiettivi.

Le azioni da implementare costituiscono la strategia competitiva, la quale definizione è alla base per individuare le scelte operative di marketing, relative al marketing mix: prezzo, prodotto, promozione e distribuzione, sulle quali ci soffermeremo.

Infine, i risultati ottenuti, sia in termini di valore e vendite che di strategia, vanno misurati e monitorati costantemente.

Il marketing mix, come detto precedentemente, è un cruscotto di elementi cruciali per lo sviluppo della strategia competitiva di qualsiasi azienda. Elaborato da Kotler, era precedentemente costituito da quattro elementi, il prodotto, il prezzo, la distribuzione (placement) e la comunicazione

---

<sup>24</sup> Marketing per i mercati esteri- Mussi, Francioni

(promotion). Negli ultimi anni è stato aggiunto un quinto elemento, denominato “People”, con il quale si fa riferimento all’esperienza, come elemento da soddisfare con la propria offerta, all’etica del brand, alla ricerca di mercato come mezzo per conoscerne la mutevolezza prima della commercializzazione del prodotto. Questo quinto fattore ha identificato il modello come “Modello delle 5 P” o delle “5 leve di marketing mix”.<sup>25</sup>

#### *P-Product*

L’offerta Donnafugata si incentra sulla produzione prevalente di vino e di una residua parte di olio e grappe.

Il prodotto vino, però è solo il culmine e il mezzo di contatto di un universo fatto di valori, arte e passione.

L’elemento che caratterizza il vino Donnafugata è il connubio tra tradizione e sostenibilità. I vini, infatti, sono prodotti in diverse zone della Sicilia, con metodi naturali ed ecosostenibili; degli esempi sono il Ben Ryé, prodotto a Pantelleria, zona davvero arida, per la quale è stata implementata una tecnica ad hoc basata sulla presenza di muretti in pietra, o i vini icona Contrada Marchesa e Fragore, prodotti dalla coltivazione nei pressi dei terreni vulcanici dell’Etna.

Peculiari a livello estetico e indispensabile fonte di diversificazione sono le etichette, realizzate dall’amico Stefano Vitale, nelle quali si riflette ogni sentimento e prova di amore alla terra natia, fonte di una grande strategia di marketing che ha conquistato i consumatori in un campo nel quale le etichette di prodotto sono sempre state caratterizzate da serietà, colori neutri e minimali.

#### *P-Price*

Il prezzo è simbolo più che mai dell’ampia fascia di consumatori alla quale l’azienda si rivolge; si parte dai vini del costo di £10-13, come nel caso dell’Anthilia, del Sedara e dello Sherazade Nero d’Avola, passando ai vini da £30, come il Tancredi, fino ad arrivare ai vini aziendali più pregiati, come il Mille e una Notte e il Passito Ben Ryé, che hanno un prezzo che oscilla tra i £40 e £60 e i vini della categoria Luxury, che arrivano agli £80.

#### *p- Placement*

la strategia di distribuzione utilizza la vendita diretta, attraverso contatti diretti con i fornitori, vendite online, ampliate nel corso degli anni con l’home delivery prenotabile direttamente dal sito internet e dalla vendita diretta nelle varie sedi aziendali, all’interno delle quali sono proposte visite enoturistiche per l’assaggio dei prodotti contestualmente alla visita nei luoghi di storia e produzione aziendali.

La politica di scelta dei fornitori e dei partner è basata sulla scelta di un numero ristretto di loro, con il fine che ogni collaboratore si senta partner dell’azienda, fattore difficile da raggiungere in un settore tanto dispersivo come quello vinicolo.

#### *p- Promotion*

E’ questa la leva più rilevante nella strategia competitiva di Donnafugata, che esalta e rafforza enormemente il prodotto. L’innovazione comunicativa dell’azienda ha inizio nel 2013 con l’apertura del canale online.

Le strategie di comunicazione del valore sono innumerevoli, tutte fortemente focalizzate sulla brand image, punto di partenza per la prova del prodotto a tutti quei target al di fuori di quelli intenditori di vino:

- *Le etichette:* la prima fonte di comunicazione è il prodotto stesso; su ogni bottiglia si trova una diversa etichetta, che vuol dire una diversa illustrazione, tutte curate da Stefano Vitale, dunque

---

<sup>25</sup> Tuee.it/marketing/le-5p-del-marketing.php

una storia di volta in volta diversa, in base al tipo di vino, quindi alla zona di coltivazione, all'annata, al metodo.

- *Sito online*: il sito proprio dell'azienda è stato il primo riferimento online elaborato, esattamente nel 2000; molto curato, chiaro e completo, reca indicazioni di ogni tipo, dalla localizzazione delle cantine, al collegamento con il canale di trade, ai comunicati stampa, agli eventi, ai contatti.
- *Canali social*: l'azienda è presente sui tre principali social: Twitter, destinato alle comunicazioni e annunci di carattere maggiormente istituzionale; Facebook, canale in cui viene dato spazio ai contenuti divulgativi e più classici e Instagram, focalizzato sui millennials, dove si lavora maggiormente per immagini (timeline e stories) e video (IGTV).
- *Eventi*: l'azienda organizza e partecipa a un'ampia serie di eventi, dalle fiere di degustazione nelle città capoluogo di tutta Italia, al Wine&Music Festival, organizzato ogni anno dai manager in Sicilia, fino agli eventi e ai concorsi in tutto il mondo, come il The I.C.E. a St. Moritz e la fiera "Tre Bicchieri" a Parigi.
- *Sponsorizzazioni e partnership*: se le attività di advertising sono programmate in modo regolare ma non numeroso durante l'anno, le partnership costituiscono invece una delle fonti di fama del brand: famosa quella che ha coinvolto Dolce&Gabbana, per la produzione di un nuovo tipo di vino che ricordasse le identità siciliane dei due brand simbolo del Made in Italy o quella accademica con la Normale di Pisa, consistente nella premiazione intitolata a Giuseppe Nenci.

#### *P-Purpose*

La quinta P, recentemente aggiunta negli studi teorici, fa riferimento alla regione aziendale, ai suoi valori, e in questo Donnafugata è in prima linea. Anzi, proprio i valori e le azioni sociali attuate dall'azienda concorrono alla diffusione, integrate con le strategie di comunicazione, della fama del nome aziendale.

Primo fra tutti vi è il rispetto dell'ambiente, che come vedremo si concretizza nell'uso di tecniche naturali di coltivazione, a risparmio energetico e a favore della sostenibilità sia dei territori che delle varie specie di vitigni. Vi è poi l'ambito lavorativo, nel quale si dà spazio alle figure femminili, policy messa in pratica con la nascita stessa dell'azienda dalla figura di Gabriella, e alle figure giovani. Josè, adesso a capo dell'azienda, afferma che fondamentale, più del curriculum, è la curiosità e l'impegno, motivo per cui nell'assumere nuove figure non sottoscrive periodi di prova di tre mesi, come prescritto dalla legge, ma contratti a tempo determinato di un anno, tempo necessario per valutare il nuovo lavoratore.

### 3.2.1 Le fonti del suo successo

Possedere un vantaggio competitivo significa ottenere una redditività superiore a quella dei concorrenti, creando un margine superiore rispetto agli stessi e si manifesta o attraverso la leadership di costo o attraverso la differenziazione.

Donnafugata punta certamente a quest'ultima strategia in modo vincente, equilibrando le fonti esterne quali tecnologia, domanda e prezzi all'innovazione interna, che sia di prodotto, organizzativa ecc.

La differenziazione che spinge il grandissimo vantaggio dell'azienda rispetto alle altre vitivinicole è caratterizzata dai seguenti fattori:

- progettazione del prodotto, che include la creatività, la capacità di innovazione produttiva e le competenze di ricerca

- la cura per il marchio e la pubblicità, riferiti alle capacità di marketing
- la qualità delle materie prime
- il livello di servizio, garantito da coordinamento interfunzionale

in questo modo, l'azienda crea valore per se stessa, con l'ottenimento di un premium price e per la fedeltà sviluppata nei clienti, e per questi ultimi, che percepiscono il valore del prodotto e la qualità dei servizi e dell'immagine.

Leve fondamentali per Donnafugata sono, a livello intangibile, l'immagine dell'impresa, che da sempre si presenta come un contesto familiare che mette al primo posto il bene e la passione per il territorio che coltiva e, a livello tangibile, il design e la tecnologia, elementi sui quali ci soffermeremo in modo più approfondito.

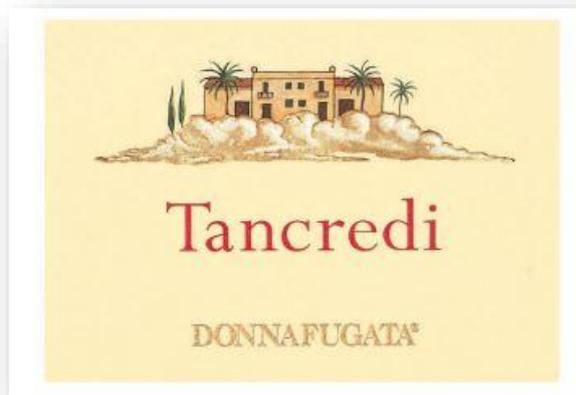
### 3.2.2 La comunicazione: un concentrato di Sicilia nelle etichette di Donnafugata

Elemento peculiare, che ha fatto il successo dell'azienda: la comunicazione del valore aziendale, della passione e della familiarità, le rinomatissime etichette di Stefano Vitale, un progetto che ha fatto risplendere la personalità di ogni vino. L'illustratore, conquistato da Gabriella, ne fa un simbolo, l'emblema dell'azienda, sfuggente e affascinante

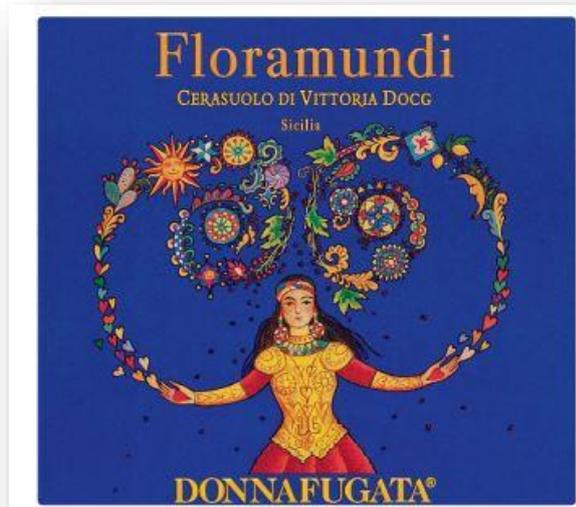
L'incontro tra l'artista e Gabriella è l'inizio di una collaborazione di successo. Vitale realizza l'impresa di dare corpo a pensieri ammalianti: dalla sua prima etichetta, "In fuga", che cattura l'immagine sfuggente ispirata a Gabriella, a quella di "Vigna di Gabri", che celebra la nuova vita della donna, tra le prime donne in Sicilia a produrre vino in un settore dominato da uomini, a "Tancredi", con la quale rende omaggio all'idea che Giacomo aveva della Sicilia, di regione senza cui "l'Italia non lascia nessuna immagine nell'anima", fino alle ultime, che guardano al futuro e consegnano la prospettiva di "rendere la Sicilia padrona di se stessa e immune da vecchi stereotipi"<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Inseguendo Donnafugata- 2020



Il talento di Vitale nel narrare la Sicilia e la famiglia Rallo attraverso le forme, i colori e le armonie delle linee sono fonte di un grande successo della comunicazione e del marketing del vino, insieme ad altri eventi ed iniziative, come il Donnafugata Music and Wine, progetto musicale sviluppato da Josè Rallo e dal marito, come le numerose partnership, tra cui quella del 2020 e 2021 con Dolce&Gabbana, per celebrare la tradizione, l'artigianato e la cura dei dettagli dei due colossi del Made in Italy con il vino Rosa, sono esempio di una strategia che, facendo leva su numerosi ambiti della comunicazione e su diversi target di clienti, sia per età che per nazionalità, hanno reso celebre il nome siciliano in tutto il mondo.





### 3.2.3 Il moto perpetuo: la sostenibilità che punta al futuro

Il fulcro principale, insieme alla comunicazione della storia dell'azienda, è sicuramente l'insieme dei metodi di coltivazione e produzione vitivinicola.

Donnafugata non fa uso di diserbanti e concimi chimici, usa un livello minimo di agro-farmaci, utilizza un sistema di coltivazione dell'uva basato sul continuo monitoraggio degli insetti e dei parametri climatici, che identificano ogni singolo tipo di vino e ne giustificano il sapore e la qualità. Alcuni esempi delle tecniche che rendono la produzione famosa per l'impatto green e la tutela della biodiversità:

- emissioni di CO2 diminuite del 10%, grazie all'adozione di bottiglie di vetro più leggere e con tappo a vite, tappi Select BIO a zero emissioni di CO2, realizzati con materiali riciclabili al 100%
- certificazioni Water e Carbon Footprint sulle bottiglie e sul sito aziendale
- il risparmio energetico iniziato nel 1998, la produzione di energia pulita da fonti rinnovabili grazie all'installazione degli impianti fotovoltaici e la coltivazione notturna, che porta alla raccolta dello Chardonnay nelle ore in cui si raggiungono i 16-18°C, per preservare il corredo aromatico delle uve
- la tutela della biodiversità, implementando e sperimentando 19 differenti varietà autoctone, ovvero 30 biotipi, per selezionare, insieme ad altre aziende, i vitigni che possono dare i migliori risultati enologici in base al diverso territorio
- la restaurazione del giardino pantesco, sistema agronomico autosufficiente dal punto di vista idrico, donato al FAI e riconosciuto come patrimonio Unesco, in una proclamazione divenuta storica per il primo riconoscimento di una pratica agricola che combatte l'aridità del territorio di Pantelleria: la viticoltura eroica

- la cura per la fermentazione, che passa dalle pratiche in acciaio con affinamento in bottiglia a quelle che avvengono nelle botti di 20 tipologie di legno differenti selezionato dalle migliori tonnellerie.<sup>27</sup>

Tutto ciò è frutto di anni di studi e collaborazioni, ma soprattutto della mentalità manageriale di valorizzazione delle varietà autoctone e dell'ambiente, per cui è necessaria la tutela dello stesso territorio e lo sviluppo di ognuna di queste tecniche che hanno come comune denominatore la biodiversità.

### 3.2.4 Una squadra orientata all'eccellenza: politica aziendale

Come detto nei capitoli precedenti, l'innovazione, come fonte di vantaggio e, come visto, di grande valore, passa non solo dalle tecniche di produzione e di creazione del prodotto, ma anche dalle fasi organizzative ed aziendali.

Anche qui, Donnafugata si propone come esempio e pioniera, essendosi dotata di una politica aziendale che accompagna al rispetto ambientale anche il senso di responsabilità sociale verso la parità di genere.

Oltre Gabriella, che per prima ha dato questa impronta alla politica aziendale, lanciandosi in un settore fatto di pregiudizi e ampi ostacoli per la direzione al femminile, anche la figlia Josè continua a promuovere iniziative, soprattutto di carattere comunicativo e promozionale, orientate alla valorizzazione della figura femminile che, peraltro, è perno del nome stesso dell'azienda.

Inoltre, il 40% delle posizioni manageriali al vertice delle diverse funzioni è ricoperto da donne, con una presenza femminile pari al 52%.<sup>28</sup>

Fattore importantissimo è inoltre rappresentato dalla formazione dei dipendenti, curato dall'azienda con aggiornamenti professionali mirati in base agli ambiti lavorativi e dalle caratteristiche che vengono ricercate in chi voglia entrare a far parte dell'organico: non grandi titoli o esperienze pregresse, ma voglia di imparare, di lavorare e di farlo per il bene del territorio e l'esaltazione del Made in Italy nella sua essenza più pura.

### 3.3. Un fenomeno in evoluzione: crescita sul mercato

Donnafugata è un esempio di internazionalizzazione di un'azienda nata come piccola PMI familiare che ha conquistato nel tempo posizioni sempre più prestigiose sia come quota di mercato che come posizionamento.

Dopo aver visto quali sono le leve strategiche che hanno permesso ciò, analizziamo adesso la situazione attuale dell'azienda, per poi spostarsi sulla crescita che ha avuto sul mercato, le difficoltà legate al periodo pandemico e la ripresa successiva.

Guardando il bilancio relativo all'anno 2020, vediamo una diminuzione dell'utile rispetto al 2019, dato alla pandemia e alla crisi del canale HORECA, che costituisce il mercato di sbocco per i vini di

---

<sup>27</sup> Donnafugata.it

<sup>28</sup> Profilo 2021 Donnafugata

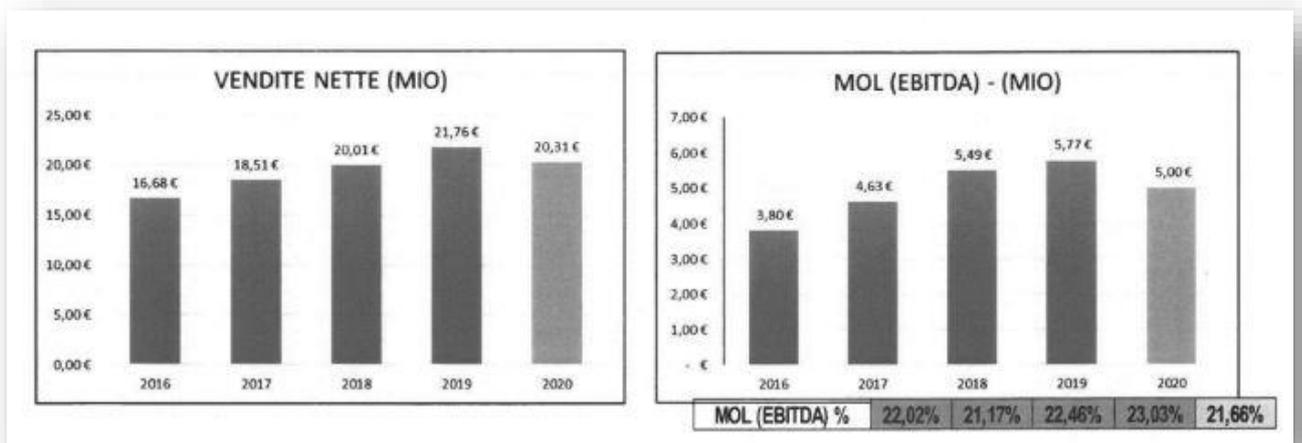
fascia medio-alta. La chiusura è comunque in positivo, grazie all'incentivazione del consumo a casa grazie ai canali di e-commerce e alle strategie di fidelizzazione del consumatore finale.

Voce	Esercizio 2020	%	Esercizio 2019	%	Variaz. assolute	Variaz. %
<b>RISULTATO OPERATIVO (Margine Corrente ante oneri finanziari)</b>	<b>1.731.072</b>	<b>7,50 %</b>	<b>2.675.234</b>	<b>10,68 %</b>	<b>(944.162)</b>	<b>(35,29) %</b>
+ Oneri finanziari	(265.507)	(1,15) %	(302.183)	(1,21) %	36.676	12,14 %
<b>REDDITO ANTE GESTIONE STRAORDINARIA (Margine corrente)</b>	<b>1.465.565</b>	<b>6,35 %</b>	<b>2.373.051</b>	<b>9,47 %</b>	<b>(907.486)</b>	<b>(38,24) %</b>
+ Rettifiche di valore di attività finanziarie						
+ Proventi e oneri straordinari						
<b>REDDITO ANTE IMPOSTE</b>	<b>1.465.565</b>	<b>6,35 %</b>	<b>2.373.051</b>	<b>9,47 %</b>	<b>(907.486)</b>	<b>(38,24) %</b>
- Imposte sul reddito dell'esercizio	12.443	0,05 %	79.999	0,32 %	(67.556)	(84,45) %
<b>REDDITO NETTO</b>	<b>1.453.122</b>	<b>6,30 %</b>	<b>2.293.052</b>	<b>9,15 %</b>	<b>(839.930)</b>	<b>(36,63) %</b>

Fonte: bilancio d'esercizio 2020 Donnafugata

La variazione in negativo è data dai minori ricavi di vino imbottigliato, recuperati però parzialmente dalla diminuzione dei costi per la mancata partecipazione a fiere ed eventi e al costo del personale diminuito per il godimento degli sgravi contributivi.

In Italia il fatturato resta consolidato (-0.9%) a fronte del calo del 19.20% del fatturato internazionale, guidato dagli effetti su USA e Cina, dove gli effetti della pandemia sono stati maggiormente avvertiti.



Fonte: bilancio d'esercizio 2020 Donnafugata

Il totale delle vendite di 20.315.625 euro si divide in vendite nazionali, che consistono nell'ammontare di 15.688.791 euro, e in quelle internazionali di euro 4.623.734.

Se confrontiamo le vendite dell'azienda sul territorio nazionale e le vendite nazionali totali, che ammontano a euro 203 mln, vediamo come Donnafugata abbia contribuito per più del 7% alla crescita

del fatturato 2020, anno particolare proprio a causa della variazione dei consumi causa pandemia durante il quale però, come abbiamo visto, il consumatore italiano ha continuato ad acquistare il prodotto vino tramite i canali di e-commerce, che come attestano i dati di Wine Motor, hanno impattato con un trend del 105% sul valore totale.

Un dato che testimonia un modello di business e di produzione che ha saputo resistere e superare la difficoltà data, oltre che dalle complessità del commercio di vino, come ad esempio la difficoltà di fidelizzazione al prodotto e la poca differenziazione generalmente percepita dal consumatore tra una marca e un'altra, dalla significativa discesa delle vendite che ha impattato sulle varie aziende mondiali.

### 3.3.1 Imprevisti, rinascita e opportunità: gli impatti del Covid-19

La pandemia che dal 2020 ha travolto il sistema economico mondiale come mai nessuno si sarebbe aspettato, ha lasciato il segno marcato di una ferita che, se da un lato è stata letale per molti imprenditori, per altri ha rappresentato una grande opportunità.

In questo periodo Donnafugata ha implementato una strategia basata sullo sviluppo del commercio digitale, senza dimenticare però il peso dei ristoranti, bar e locali, il vero motore di commercializzazione del 2020 è stato senza dubbio l'e-commerce.

L'Azienda ha avuto sviluppo anche nell'ambito delle esportazioni, precisamente in Germania e in Svizzera; se confrontiamo il prezzo medio dell'azienda in Italia e quello in Svizzera, rispettivamente di 7 e 10 euro, comprendiamo il valore e la grande attenzione rivolta al mercato dall'azienda.

Un rilancio significativo è stato dato anche grazie alla risonanza sui canali social del prodotto nato dalla collaborazione con Dolce&Gabbana: il "Rosa". Il nuovo tipo di vino infatti, ha catturato l'attenzione dei consumatori proprio per l'accostamento dei due noti brand, progetto che a sua volta ha permesso a chi si interessava di scoprire ed esplorare gli altri prodotti vinicoli.

Per quanto questo innescarsi di processi possa sembrare essere accaduto per caso, in realtà proviene su una strategia di focalizzazione sulle attività di marketing preposte per l'uscita della partnership e quelle sullo sviluppo di nuovi prodotti, come quelli legati al territorio etneo lanciati nel 2020 insieme a Rosa, le strategie di innovazione e la bravura di usare i nuovi mezzi e di inventare nuove modalità di fruizione del prodotto.

Da questa situazione storica, che ha portato all'entrata in vigore di normative anti contagio, quali quelle che vietano assembramenti nei locali e nei bar, e all'interesse dei consumatori verso viaggi e occasioni di incontro dopo i mesi di lockdown, deriva l'idea di migliorare e incentivare le degustazioni in cantina, dunque l'enoturismo. Quest'ultimo rappresenta un'attività che ha in generale avuto grande risalto nel periodo post Covid; in particolare Donnafugata offre visite e assaggi di vino e cibo tipico del territorio siciliano in ognuna delle sue cantine, soluzione che ha attratto molti consumatori, patiti e non, e ha dunque incrementato i ricavi aziendali.

Josè, oltre a essere a capo dell'azienda di famiglia, è da quasi due anni nel cda dell'Ice, Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese, che ha da poco nominato cinquanta esperti digitali per l'incremento della digitalizzazione nell'economia, l'utilizzo dei fondi stanziati per le Pmi, specialmente per quelle locali al Sud Italia.

In linea con ciò, l'obiettivo e soluzione per risollevare il fatturato e attrarre i clienti viene ritenuto il fare filiera con la ristorazione, le enoteche e, ovviamente, l'e-commerce.



## CONCLUSIONE

L'impresa italiana ha rappresentato un riferimento molto importante non solo nell'ambiente e economico, ma anche sociale e culturale. Le aziende piccole e medie, che hanno caratterizzato il contesto italiano, vengono a questo proposito identificate come quelle che hanno portato alla nascita del "capitalismo di famiglia". Questa espressione indica la forza motrice che le aziende familiari, proprio per il loro attaccamento al territorio di appartenenza e per l'orizzonte a lungo termine, hanno messo in atto per trainare e creare posti di lavoro, per promuovere e curare i rispettivi territori e creare le prime politiche di sostegno per le famiglie dei dipendenti stessi. La forza che, anche in periodi di crisi economico-finanziarie, ha portato il Paese alla ripresa, è riflesso dello spirito dei singoli imprenditori, che vedono nell'azienda una loro creazione e che, dediti al loro lavoro e alla loro passione per l'imprenditoria e, insieme, per il proprio contesto sociale, hanno permesso lo sviluppo del prodotto italiano nel contesto nazionale e internazionale.

L'elaborato ha voluto evidenziare, alla luce del decennio di forti cambiamenti dal punto di vista tecnologico, ma anche economico e sociale, ultimo tra i quali la pandemia di Covid-19, l'importanza degli elementi che caratterizzano le innovazioni all'interno degli ambienti aziendali, specialmente all'interno delle piccole e medie imprese a conduzione familiare.

Elementi come le relazioni con i fornitori, con i clienti, le tecniche di marketing e le innovazioni dello stesso modello di business aziendale, sono oggi fondamentali perché un'azienda possa avere profitti a lungo termine, in modo da crescere e svilupparsi sia orizzontalmente che verticalmente.

Per quanto riguarda le PMI, questo tema assume una rilevanza ancora maggiore in quanto, se da una parte questo tipo di azienda rappresenta la cosiddetta "spina dorsale" dell'economia, non solo in Italia, ma in tutta Europa, dall'altro è noto che l'innovazione è uno degli ostacoli più grandi che l'imprenditore deve saper accettare e gestire. In questi contesti aziendali, infatti, l'imprenditore si immedesima nella sua azienda e, a causa di questo fattore emozionale, è spesso restio all'idea di portare innovazioni che possano modificare l'assetto originario dell'impresa.

Uno dei settori in cui il Made in Italy prospera maggiormente è senza dubbio quello vinicolo; attraverso l'analisi dei dati, infatti, abbiamo compreso come l'Italia abbia un grande primato sia nei confronti di Paesi come la Francia o la Spagna, sia nel contesto internazionale, grazie alle grandi esportazioni verso USA e Giappone. L'analisi si è concentrata sia sul contesto nazionale, evidenziando le caratteristiche del clima e del territorio che rendono prospero questo tipo di produzione, sia le politiche messe in atto per favorire lo sviluppo del modello aziendale che, ancora una volta, si è dimostrato il più adatto al contesto: quello delle piccole e medie aziende a conduzione familiare.

In ultimo, si è voluto riportare l'esempio di Donnafugata, una delle imprese che ha racchiuso nella sua storia sia il tema della crescita e della trasformazione da piccola impresa familiare di un contesto ristretto quale il territorio di Marsala, in Sicilia, sia quello dello sviluppo di metodi innovativi, della continua ricerca di elementi di attrazione del cliente e di un'eccellente politica di marketing e promozione, che l'ha condotta, nel giro di poco, a essere conosciuta in tutto il mondo e a divenire emblema del Made in Italy, sia come esportatrice di un prodotto tipicamente italiano che come promotrice di conoscenza culturale.

L'impresa, per la sua localizzazione, la Sicilia, e per la sua origine, quella che parte negli anni '80 da una delle prime imprenditrici donna, Gabriella Rallo, è manifesto di emancipazione e prova concreta di sdoganamento di clichè e di rigide strutture che, fino a poco tempo fa, erano considerate necessarie e irrinunciabili per il successo di una qualsiasi azienda.

L'intento, dunque, è stato principalmente quello di dimostrare, attraverso l'uso di dati e di ricerche sia storiche che statistiche, l'importanza e il potere del connubio tra spirito di imprenditoria italiana e valorizzazione del territorio e del contesto che, socialmente ed economicamente, ruota attorno ad esso.

Lo spirito e la passione italiana nascono dall'amore per il nome familiare, si esplicano nella presenza dell'insieme di piccole e medie imprese, portatrici di caratteristiche quali la stabilità, la resilienza e la combattività che hanno permesso, anche nei periodi di crisi, di cercare nuove soluzioni per risollevarsi.

Il territorio, riferito non solo alla regionalità ma anche alle competenze delle figure lavorative che lo compongono, è ricco di risorse, bisognoso di continua valorizzazione e di attenzione, attraverso pratiche come l'implementazione di una filiera biologica e di politiche sostenibili che abbiano l'obiettivo di valorizzare il contesto imprenditoriale nella sua frammentazione.

È nel momento in cui questi due fattori sono ben gestiti che nascono delle realtà come quella di Donnafugata, motivo di orgoglio per chi le vede crescere e di spinta e motivazione per chi ha il progetto di lavorare in questo contesto.

## Bibliografia

Marco Frey, Corrado Cerruti, *Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale*, CEDAM, 2021

Alfredo D'Angelo, *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione: riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari*, Franco Angeli, 2019

Fernando Roggero; prefazione di Marino Niola, *Fuori menu: gli imprenditori che hanno rivoluzionato il gusto del Made in Italy*, Luiss University Press, 2021

Barbara Iannone, *Il controllo strategico nelle imprese familiari del settore vitivinicolo. Elaborazione di una proposta*, 2018

Cecilia Manzo, *La viticoltura del Nordovest della Sicilia tra tradizione, dinamismo e innovazione*, Meridiana, 2015

Conferenza dei Ministri della Piccola e Media Impresa e dei Ministri dell'Industria, *Innovazione delle PMI nell'economia globale*, 10-15 Giugno 2020

Alfonso Gambardella, *L'imprenditore innovatore come agente dello sviluppo tecnico, economico e sociale*, 2014

UNI/PdR: 2021, *Impresa 4.0 - Linee guida per la gestione dell'innovazione nelle PMI e nelle Reti di Imprese*, 30 Luglio 2021

Matteo Rossi, *Il wine business in un ambiente competitivo in cambiamenti: scelte strategiche e finanziarie delle PMI vitivinicole*, 2009

Angelo Presenza, *L'Open Innovation nel contesto delle PMI vitivinicole*, Università di Chieti, 2009

Mipaaf, Unione Europea, ISMEA, *Il mercato del vino in Italia e nel mondo prima e dopo il Covid-19*, Rete Rurale Nazionale 2014-2020

Andrea de Panizza, *Rapporto sulle imprese 2021*, ISTAT

Donnafugata, *Profilo aziendale 2021*

*Inseguendo Donnafugata*, 2020

L'impresa, *Il Gattopardo in un bicchiere*, 2007

Assinrete, *Prassi UNI su impresa 4.0 e gestione delle innovazioni nelle PMI e Reti d'Impresa*, 2021  
<https://www.assinrete.net/la-prassi-uni-su-impresa-4-0-e-gestione-dellinnovazione-nelle-pmi-e-nelle-reti-di-impres/>

Nomisma, *Osservatorio Wine Monitor: l'andamento nel mercato del vino 2021*  
<https://www.nomisma.it/andamento-mercato-vino-2021-wine-monitor/>

Vinook, *Storia del vino in Italia*, 2022  
<https://www.vinook.it/strade-dei-vini/storia-del-vino/storia-del-vino-in-italia.asp>

Vinoway, *La distribuzione della viticoltura nel mondo*, 2009  
<https://www.vinoway.com/pedia/pediaviticoltura/evoluzione/evoluzione-distribuzione-nel-mondo/distribuzione-della-viticoltura-nel-mondo/>

Agriregioni Europa, *La viticoltura in Italia: quali dimensioni produttive?*, 2013  
<https://agriregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/34/la-viticoltura-italia-quali-dimensioni-produttive>

Corriere.it, *Vino italiano, rimbalzo del 9% ...*, Redazione economica, 2021  
[https://www.corriere.it/economia/consumi/21\\_luglio\\_22/vino-italiano-rimbalzo-9percento-ma-stato-perso-quarto-mercato-interno-5577c8e6-eaf1-11eb-872f-99e4306190c7.shtml](https://www.corriere.it/economia/consumi/21_luglio_22/vino-italiano-rimbalzo-9percento-ma-stato-perso-quarto-mercato-interno-5577c8e6-eaf1-11eb-872f-99e4306190c7.shtml)

Unione Italiana Vini, *Policy dossier*, 2021  
<https://www.unioneitalianavini.it/policy-dossier/>

Pianeta PSR, *La propensione all'innovazione nel settore vitivinicolo*, 2021  
<http://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2600>

Vinobio, *I vini biologici*, 2021  
<https://www.vino-bio.com/vini-biologici/>

Il sole 24 ore, *Vino biologico, Italia leader*, 2021  
<https://www.ilsole24ore.com/art/vino-biologico-italia-leader-mondo-superfici-crescita-13percento-1-anno-AEH74Hm>

Il sole 24 ore, *L'anno d'oro del vino italiano: l'export ha superato i 7 miliardi*, 2022  
<https://www.ilsole24ore.com/art/1-anno-d-oro-vino-italiano-l-export-ha-superato-7-miliardi-AE95HXAB>

Winenews, *L'impatto del Covid sulle Pmi del vino italiano*, 2021  
[https://winenews.it/it/limpatto-del-covid-sulle-pmi-del-vino-italiano-danni-al-business-ma-non-solo\\_429566/](https://winenews.it/it/limpatto-del-covid-sulle-pmi-del-vino-italiano-danni-al-business-ma-non-solo_429566/)

WineMeridian, *Il successo delle PMI italiane del vino sul mercato est europeo*, 2021  
[https://winenews.it/it/limpatto-del-covid-sulle-pmi-del-vino-italiano-danni-al-business-ma-non-solo\\_429566/](https://winenews.it/it/limpatto-del-covid-sulle-pmi-del-vino-italiano-danni-al-business-ma-non-solo_429566/)

La Repubblica, *Italia miglior Paese al mondo per l'enoturismo*, 2021  
[https://www.repubblica.it/il-gusto/2021/12/28/news/italia\\_miglior\\_paese\\_al\\_mondo\\_per\\_l\\_enoturismo-331885333/#:~:text=Dalla%20ricerca%20e%20dal%20confronto,vino%20per%20tutti%20i%20gusti.](https://www.repubblica.it/il-gusto/2021/12/28/news/italia_miglior_paese_al_mondo_per_l_enoturismo-331885333/#:~:text=Dalla%20ricerca%20e%20dal%20confronto,vino%20per%20tutti%20i%20gusti.)

Progesoftware, *Modelli di Change Management*, 2021  
<https://blog.progesoftware.it/modelli-di-change-management-le-4p-che-fanno-la-differenza>

Economia e Finanza, *Donnafugata, il grande brand del vino siciliano che sostiene il Made in Italy*, 2021

<https://www.nicolaporro.it/economia-finanza/economia/donnafugata-il-grande-brand-del-vino-siciliano-che-sostiene-il-made-in-italy/>

Italian Wine and Spirits, *Le strategie web del vino a fronte del coronavirus*, 2020

<https://www.italianwinesandspirits.com/index.php/it/25-redazione/43-le-strategie-web-delvino-a-fronte-del-coronavirus>

Bilancio annuale d'esercizio Donnafugata 2020

Wine News, Vinaly 2022, una fiera sempre più orientata verso il business, con il 28% di buyer stranieri

[https://winenews.it/it/vinaly-2022-una-fiera-sempre-piu-orientata-verso-il-business-con-il-28-di-buyer-stranieri\\_467053/](https://winenews.it/it/vinaly-2022-una-fiera-sempre-piu-orientata-verso-il-business-con-il-28-di-buyer-stranieri_467053/)